

Université de Montréal

L'identification organisationnelle dans une entreprise de vente multiniveau : une
approche communicationnelle

Par
Zibu zhou

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès Sciences
en Sciences de la communication (M. Sc.)
option Communication organisationnelle

Aout 2019

© Zibu Zhou, 2019

Université de Montréal
Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé

**L'identification organisationnelle dans une entreprise de vente multiniveau : une
approche communicationnelle**

Présenté par

Zibu Zhou

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Boris H. J. M. Brummans
Président-rapporteur

François Cooren
Directeur de recherche

Stephanie Fox
Membre du jury

Résumé

Nous avons choisi comme sujet d'étude de ce mémoire d'interroger les phénomènes d'identification organisationnelle à partir d'une approche centrée sur l'étude des interactions. À ces fins, nous avons adopté une approche s'inscrivant dans la continuité de celle des représentants du courant CCO (*Communicative Constitution of Organization*) sur la nature communicationnelle de la constitution des organisations. Selon cette perspective, la communication est appréhendée comme un processus organisant constituant l'organisation, un processus qui doit ainsi être considérée comme point de départ pour toute analyse organisationnelle (Putman, Nicotera et McPhee, 2009; Taylor et Van Every, 2000). Conformément à cette posture, la construction de l'identification, pensée comme acte de consubstantiation (la consubstantialité renvoyant, suivant Kenneth Burke, à toutes les qualités de nos identités respectives à partir desquelles nous pouvons créer un lien avec d'autres personnes), est analysée à travers l'étude des interactions organisationnelles. Pour étudier ce phénomène, nous avons choisi une démarche qualitative en prenant comme terrain d'enquête une entreprise de vente multiniveau (*multi-level marketing*), également appelée entreprise MLM. À partir d'une analyse des enregistrements de réunions et des observations que nous avons réalisées, le cas de l'entreprise MLM nous a éclairée sur la manière dont la consubstantialité se manifeste, se négocie et se reproduit dans les échanges.

Mots-clés : identification organisationnelle, substance, interaction, approche CCO, entreprise MLM

Abstract

In this thesis, we propose to examine the question of organizational identification by mobilizing an approach centered on the detailed study of interaction. To do so, we draw from the CCO framework (Communicative Constitution of Organization) and assume the communicational nature of the constitution of organizations. Communication is here understood as an organizing process that constitutes the organization, and can therefore be considered as the starting point for any organizational analysis (Putman, Nicotera and McPhee, 2009, Taylor and Van Every, 2000). By adopting this perspective, identification, conceived as an act of consubstantialization (where consubstantiality refers, echoing Kenneth Burke, to all the qualities of our respective identities from which we can develop a common basis of action with other people), is analyzed through the detailed study of interaction. To study this phenomenon, we adopted a qualitative approach by which we studied a multi-level marketing (MLM) company. Data were collected by videorecording distributors in their daily interactions, particularly while attending meetings and presentations. Our study allows us to show how a common substance is constructed, reproduced and negotiated through communication.

Keywords : organizational identification, substance, interaction, CCO framework, MLM company

Table des matières

1. Introduction	7
2. Revue de littérature.....	9
2.1 La définition	10
2.1.1 Le partage, l'alignement et la mêmété	11
2.1.2 L'identification comme moyen de prise de décision favorable à l'entreprise	15
2.1.3 L'identification imprégnée d'émotions	17
2.2. Les effets éventuels de l'identification	18
2.2.1 L'individu qui s'identifie	18
2.2.2 Les effets pour l'organisation.....	20
2.2.3 Le revers de la médaille de l'identification	21
2.3 Le tournant vers l'identification comme processus.....	22
2.4 Le dynamisme individu-collectif	24
2.4.1 Une identification venant à la fois de soi et de l'organisation.....	25
2.4.2 Une identification flexible et changeante	26
2.4.3 Une identification interactive et discursive	27
3. Cadre théorique	29
3.1 Une nouvelle ontologie de l'organisation.....	29
3.2 L'<i>organizing</i> à travers la co-orientation	32
3.2.1 Un processus négocié et co-orienté	33
3.2.2 Une stabilisation textuelle et matérielle	34
3.3 L'identification organisationnelle à travers la lentille de l'approche CCO	36
3.3.1 S'identifier c'est enacter la consubstantialité à travers les interactions.....	36
3.3.2 La consubstantialité à travers la mobilisation des agents	40
4. Problématique et questions de recherche.....	41
5. Méthodologie.....	43
5.1 Le cadre de la recherche	43
5.2 La collecte de données	45
5.3 La méthode d'analyse et le traitement des données	49

6. Analyse des données : une approche « zoomée »	55
6.1 Description du contexte	56
6.2 Explications des termes	57
6.3 Analyse de la séquence	59
7. Analyse des données : une approche « dézoomée »	82
7.1 L'altruisme	83
7.1.1 Une relation de don, du point de vue des <i>leaders</i>	83
7.1.2 Une relation de don, du point de vue des <i>downlines</i>	87
7.1.3 Une relation de don : la remise en question	92
7.1.4 Une noble cause	95
7.2 La croyance	100
7.2.1 La confiance dans le système	101
7.2.2 La confiance dans les outils et dans les expériences des membres qui ont réussi	104
7.3 La positivité	109
8. Discussion et conclusion	114
8.1 Gestion identitaire par la narration	116
8.2 Une identification par la construction du sens	120
8.3 Une co-construction de l'identité	121
8.4 Conclusion	124
8.4.1 Limites de la recherche	124
8.4.2 Pistes pour les futures recherches	125
Bibliographie	127
Annexe 1	140
Annexe 2	144

Liste des figures

Figure 1	38
Figure 2	58

Remerciements

Mes premiers remerciements sont adressés à mon directeur de mémoire, François Cooren. Je lui suis très reconnaissante pour ses conseils, sa patience et ses encouragements tout au long de ce projet.

Je tiens également à remercier l'organisation et particulièrement John d'avoir accueilli ma démarche de recherche.

Je remercie aussi mes professeurs et mes collègues étudiants pour le temps partagé en leur compagnie.

Finalement, un grand merci à mes parents et à mes proches pour leur soutien constant. Je remercie, tout particulièrement, Joy, Guihua, Guiling, Jingwei, Nika, Alizée, Ruiz, Lang, Wenzhuo, Nicole, Brian, Esteban et Thomas.

1. Introduction

L'identité et l'identification sont des concepts qui sont mobilisés dans diverses disciplines en sciences sociales telles que la psychologie, la sociologie, l'anthropologie ou encore les sciences de la communication. Si nous observons de plus près comment ils y sont abordés, nous remarquons que la plupart des psychologues ont tendance à analyser l'identité à un niveau individuel (Kagan, 1958), alors que d'autres auteurs (Abrams et Hogg, 2006; Tajfel; 1982), se réclamant de la psychologie sociale, n'hésitent pas à dépasser ce simple niveau. La théorie de l'identité sociale, formulée par Henri Tajfel (1978, 1981), est ainsi une théorie majeure en psychologie sociale qui étudie l'identification à un niveau collectif. L'identité sociale, selon sa définition, est « *that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership in a social group (or groups) together with the value or emotional significance attached to that membership* ». (Tajfel, 1978, p. 63)

Diverses questions ont été étudiées dans le cadre de cette théorie, telles que la question de l'identité raciale (voir Sellers, Smith, Shelton, Rowley et Chavous, 1998), ethnique (voir Bouche-Florin, Skandrani et Moro, 2007) et genrée (voir Thorne, 1993). Plus récemment, des études portant sur l'identification organisationnelle se sont développées. Ce type d'identification trouve aussi ses racines dans la théorie de l'identité sociale, mais s'articule généralement autour de la notion de catégorisation sociale, développée par Turner (1985, 1987). Selon lui, la catégorisation permet aux individus de se définir comme les membres d'un groupe social donné. Cette théorie implique que le concept de soi de l'individu comporte plusieurs catégorisations, y compris une identité sociale en lien avec l'organisation (Chedotel, 2004, Hogg et Terry, 2000). L'identification organisationnelle est ainsi considérée comme une forme spécifique de l'identification sociale.

Bien que ces deux théories—celles de Tajfel (1978) et de Turner (1985)—constituent sans doute le cadre théorique le plus répandu dans les recherches contemporaines sur l'identification organisationnelle (Riketta, 2005), depuis une vingtaine d'années, on constate l'émergence d'un intérêt pour cette question dans d'autres champs d'études en sciences sociales, et plus particulièrement dans le champ des études organisationnelles. Comme nous le verrons, ces recherches théoriques et empiriques étudient les différents degrés d'identification, ses répercussions, ainsi que les cibles et variables de l'identification dans un cadre organisationnel.

Ajoutons que l'intérêt croissant pour l'étude du langage en action est, toujours à l'heure actuelle, une des tendances majeures en sciences sociales. Les chercheurs redéfinissent, réinterprètent et reconstruisent ainsi divers objets sociaux à partir d'une perspective ancrée sur l'analyse du discours et des interactions (Alvesson et Kärreman, 2000). Qui plus est, les études abordant ce sujet d'un point de vue proprement communicationnel sont assez peu nombreuses, malgré une croissance récente, sous l'influence des travaux de Chaput, Brummans et Cooren (2011). À l'instar de ces derniers, nous faisons donc le choix d'étudier la question de l'identification en adoptant un point de vue discursif et en mettant l'accent sur la dimension constitutive du discours et des interactions.

Étudier l'identification organisationnelle selon une approche constitutive de la communication sera donc l'objet de cette recherche. Pour ce faire, nous définirons, dans un premier temps, la notion d'« identification » et d'« identification organisationnelle ». Dans un deuxième temps, nous proposerons une revue de littérature sur l'identification comme produit, d'une part, et l'identification comme processus, d'autre part. Ayant décelé des lacunes concernant des recherches antérieures, ceci identifiera notre problématique et nos questions de recherche. Nous

présenterons, dans un troisième temps, le cadre théorique, en étudiant la question de l'identification organisationnelle à travers la lentille de l'approche CCO.

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi d'étudier une organisation MLM (*multi-level marketing*, vente multiniveau, en français). Il s'agit d'un type d'entreprise qui a déjà été étudié en lien avec des questions liées au contrôle (Groß et Jung, 2009), à la spiritualité (Groß, 2010; Pratt, 2000b), au leadership charismatique (Biggart, 1989; Weiarter, 2001) et aux émotions (Pratt et Barnett, 1997), mais qui a fait l'objet de peu d'études concernant la question de l'identification. En ce qui concerne la collecte des données, nous nous sommes appuyés sur des enregistrements vidéo de rencontres, de réunions et de formations.

Par la suite, nous aborderons les chapitres d'analyses de données, lesquels examinent à la fois la manière dont l'identification organisationnelle émerge de l'interaction, et les valeurs constituant *translocalement* et *transtemporellement* l'identité collective par la mise en lien de différents discours dans nos données. Enfin, nous discuterons les résultats de ces analyses. Nous présenterons également les limites de notre étude et proposerons des pistes de réflexion à exploiter pour les recherches futurs.

2. Revue de littérature

Dans cette revue de littérature, nous commencerons par aborder la question de la définition même du terme *identification*. Parcourir les recherches antérieures nous amène à constater que la littérature se décline en deux volets : l'un creuse plutôt la question « Qu'est-ce que c'est ? » et se focalise sur les effets et les variables de l'identification, alors que l'autre s'intéresse plutôt à la question « Qu'est-ce qui se passe ? ». Après avoir soulevé la question de l'identification comme état d'être, nous développerons la question du processus d'identification

collective : comment passe-t-on de la question « Qui suis-je ? » à celle de « Qui sommes-nous ? ».

2.1 La définition

Selon Albert (1998), s'identifier à une organisation consiste, jusqu'à un certain point, à considérer l'organisation comme étant une extension de soi. L'identification reflète ainsi dans quelle mesure l'adhésion à une organisation est incorporée dans le concept de soi de l'individu. Comme nous allons le voir, beaucoup de définitions partagent cette manière de concevoir l'identification. On peut cependant se demander ce qu'englobe exactement cette extension ? Jusqu'où s'étend-elle ? Que signifie-t-elle du point de vue de l'organisation ? Comme on le verra, il existe une divergence de points de vue sur ces questions.

Pour Rousseau (1998), l'identification est, avant tout, une question de cognition. S'identifier consisterait ainsi en la prise de conscience de l'adhésion à un groupe. Par ailleurs, cette adhésion représenterait un certain poids chez l'individu dans la mesure où elle serait reliée à l'évaluation et porterait des connotations en termes de valeur. Par exemple, quand une personne répond « Je suis technicien chez Apple » à la question « Qui es-tu ? », cela peut vouloir dire que l'adhésion à cette organisation lui semble fondamentale et indispensable à la description qu'il donne de lui-même.

En revanche, selon certains chercheurs, l'identification dépasse la simple sphère cognitive. Selon Ashforth, Harrison et Corley (2008), l'identification organisationnelle inclurait tous les attributs qui constituent l'identité dans un contexte organisationnel, tels que les objectifs, les croyances, les valeurs, les traits stéréotypes, les connaissances et les compétences. Ces attributs sont ainsi présentés comme le contenu de l'identité qui répond à la question « Qu'est-ce que cela veut dire que d'être membre d'une certaine organisation ? », l'identification signifie

alors l'acceptation de ces attributs comme allant de soi. Enfin, certains chercheurs vont encore plus loin dans cette définition de l'identification en l'élargissant l'analyse à la sphère comportementale. Selon eux, l'identification d'un individu ne se limite pas à ce qui se passe dans sa tête (ce qu'il pense et ressent à l'égard de l'organisation), il doit aussi agir et démontrer son identification à travers ses comportements et ses actes. Par exemple, Burke (1969) affirme que la *consubstantialité*—toutes les qualités de nos identités respectives à partir desquelles nous pouvons créer un lien avec d'autres personnes— s'expriment à travers des gens qui agissent ensemble. Afin de dresser une carte plus exhaustive de ces trois manières de définir le terme « identification organisationnelle », nous aborderons, dans les paragraphes suivants, la littérature abordant cette notion.

2.1.1 Le partage, l'alignement et la mêmeté

La plupart des définitions qui considèrent l'identification comme une construction cognitive se retrouvent dans la littérature en psychologie sociale. Par exemple, chez Mael et Ashforth (1992), l'identification est décrite comme la perception d'une unité et l'appartenance à un collectif humain où l'individu se définit dans les termes de l'organisation dont il est membre. En revanche, il existe de nombreux chercheurs proposant des définitions dépassant la simple perspective cognitive, parmi lesquelles on retrouve beaucoup les idées de partage, d'alignement et de mêmeté.

Dans ce cadre, il convient de mentionner tout d'abord la définition de l'identification selon Burke (1969), une définition où les notions de « substance » et de « consubstantialité » jouent un rôle central. À la suite de Burke, Cheney et Tompkins (1987) définissent ainsi l'identification organisationnelle comme la substance de la relation individu-organisation. La substance renvoie donc à la nature essentielle de quelqu'un ou de quelque chose, autrement dit,

aux propriétés et caractéristiques qui définissent en quoi consiste quelqu'un ou quelque chose, par exemple nos idées, nos attitudes, nos valeurs, nos intérêts, etc. Selon Burke, l'identification se produit donc quand une certaine consubstantialité est créée, lorsqu'on agit sur une base d'idées, d'attitudes, et de valeurs que nous sommes censés partager avec d'autres. La consubstantialité renvoie donc à ce processus de « cocréation de mêmeté » (Chaput, Brummans, et Cooren, 2011, p. 257, traduction libre) qui englobe toutes ces « choses » partagées.

Que pourraient être ces choses partagées? Un des éléments les plus partagés selon Rousseau (1998) est l'intérêt, car l'identification se produit quand les individus semblent avoir des intérêts communs dépassant leurs différences. Pour Barker (1998) et Pratt (1998), la consubstantialité consiste surtout en un ensemble de valeurs. D'après Barker (1998), l'identification organisationnelle renvoie au processus de création d'une réalité collective partagée par les membres, à travers la congruence des valeurs de l'organisation et de ceux de ses membres.

Dans l'étude que Pratt (2000a) a faite sur les distributeurs de Amway, celui-ci étudie ainsi comment certains individus changent leurs manières de *faire sens* lorsqu'ils commencent à se définir de la même façon que d'autres distributeurs ou que l'organisation elle-même. Ces membres assument alors leurs rôles en acceptant les prémisses et valeurs de l'organisation, et ils finissent par intégrer leurs croyances sur l'organisation dans leurs propres identités. Pour cet auteur, l'identification implique donc un alignement des valeurs entre l'individu et son groupe et se produit quand « *an individual's beliefs about his or her organization become self-referential or self-defining* » (Pratt, 1998, p. 172).

Par ailleurs, des objets partagés constituent aussi des éléments majeurs, comme, par exemple, des textes (Cooren, 2004) ou des artefacts (Cooren, Brummans et Charrieras, 2008).

Dans l'étude exhaustive que Kaufman (1960) a réalisée sur le *U.S Forest Service*, il a ainsi identifié le rôle clé que jouent les uniformes et des badges dans la favorisation d'une forte identification organisationnelle. Il en est de même dans l'étude de Chaput, Brummans, et Cooren (2001) qui ont étudié la construction identitaire d'un parti politique au Québec. La mobilisation de l'histoire, de la fondation et des principes basiques du parti contribue, selon eux, à la coproduction interactionnelle d'une certaine consubstantialité. En résumé, l'idée de mêmété semble plus ou moins partagée dans toutes ces définitions. Cependant, nous tenons à apporter deux précisions.

Premièrement, la définition de Mael et Ashforth (1992) et celle de Rousseau (1998) soulignent, toutes les deux, la formation d'un « nous ». Pourtant, il n'est pas à négliger que, comme le rappelle Burke (1969), l'identification ne consiste pas simplement à être identique, dans la mesure où cette identification existe dans une tension entre unité et division, entre mêmété et différence. Nos unicités sont ainsi proclamées à travers l'affiliation. Et c'est de l'existence même d'une certaine division que se fonde la nécessité de créer des formes d'identification. Le fait que les êtres humains soient physiquement séparés les uns des autres fournit le contexte où peut donc avoir lieu l'identification.

Il en est de même pour l'identification organisationnelle, où l'individu peut se définir dans sa relation avec les employés d'autres entreprises. Cheney (1983b) explique ainsi que l'identification est un processus d'association et de dissociation impliquant toujours un « nous autres » et un « vous autres » ou un « eux autres ». Les individus faisant partie de l'organisation (« *insiders* ») s'identifient les uns aux autres contre des gens considérés comme « de l'extérieur » (« *outsiders* ») ou des ennemis communs. Ce phénomène renforce donc la distinction d'un « nous autres » et d'un « vous autres » ou « eux autres » et consolide l'identification des membres.

Chaput, Brummans, et Cooren (2011), en reprenant la conceptualisation de Cheney et Tompkins (1987), considèrent ainsi l'identification organisationnelle comme un processus où la consubstantialité et la différence sont négociées, momentanément fixées ou changées. Pratt (1998) affirme aussi que, selon la théorie de la catégorisation sociale, l'identification peut être difficile quand les membres d'une organisation finissent par ressembler fortement aux membres d'autres organisations similaires. Lorsque l'homogénéité est plus présente entre les organisations, d'autres formes d'identité sont alors susceptibles d'émerger, telles que l'identification à une profession ou à une industrie.

Deuxièmement, on remarque, dans ces définitions, une certaine ambiguïté à l'égard de la question « Avec qui ou quoi s'identifie-t-on » ? Cheney et Tompkins (1987), en reprenant Mackenzie (1978), suggèrent que s'identifier à un collectif social revient à constituer un pont logique entre l'identité personnelle et une identité sociale partagée. L'identification organisationnelle est ainsi une forme spécifique d'identification sociale dans laquelle l'individu se définit par rapport à son adhésion à une organisation *particulière*, d'où vient aussi la différence entre l'identification et son concept apparenté, l'engagement : l'identification serait nécessairement spécifique à une organisation, alors que l'engagement ne le serait pas forcément (Mael et Ashforth, 1995).

Barker (1998) répond à la question « Avec qui ou quoi s'identifie-t-on ? » en considérant l'identification à une organisation comme celle à une entité unique ou à un groupe d'individus avec des intérêts congruents. Bien que s'identifier à une organisation n'équivaille pas à s'identifier à un individu dans cette organisation (que ce soit à un collègue, à un mentor ou à un superviseur), Ashforth et Mael (1989) montrent que l'identification à un directeur charismatique tend à se généraliser à l'identification à l'organisation elle-même. Barker et Tompkins (1994)

affirment, de leur côté, que la pression exercée par des pairs contribue aussi à l'identification organisationnelle, les nouveaux arrivants sentant généralement une pression considérable à s'identifier aux valeurs des anciens membres et à se comporter de manière appropriée (en se soumettant aux normes, formelles ou explicites) à leurs yeux. Enfin, Pratt (1998) montre que s'identifier à un directeur revient à s'identifier aux idées et aux valeurs de cette personne, ou à ce qu'il représente, ce qui fait qu'en effet il n'y aurait donc pas de véritable distinction entre l'identification aux personnes et l'identification à des valeurs.

2.1.2 L'identification comme moyen de prise de décision favorable à l'entreprise

L'identification organisationnelle, dans ces définitions, entre dans la sphère du comportement. Certains chercheurs (voir Scott, Corman et Cheney, 1998 ; Sass et Canary, 1991 ; Kuhn et Nelson, 2002 ; Larson et Pepper, 2003) expliquent le phénomène d'identification à partir de la notion d'identité. Pour ces auteurs, l'identité est généralement entendue non seulement comme ce qui représente une personne (Cheney et Tompkins, 1987), c'est-à-dire « les caractères centraux, distincts et durables définissant le soi » (Czarniawska-Joerges, 1994, traduction libre), mais aussi comme des ressources et des connaissances qui rendent possibles *la production et la reproduction de comportements* dans des situations sociales données (Scott, Corman et Cheney, 1998).

L'identification est ainsi considérée dans une relation de dualité avec l'identité (Cheney et Tompkins, 1987 ; Scott, Corman et Cheney, 1998) : l'identification produit l'identité qui à son tour l'engendre également. Comme l'affirment Scott, Corman et Cheney (1998), « *identification in a structural sense represents the type of behavior produced by and producing identity* ». Prenons l'exemple d'un représentant commercial dans une entreprise automobile : la perception de son adhésion et le fait de se reconnaître comme membre de cette organisation impliquent déjà

certaines comportements liés à son rôle. Cette identité offre ainsi à ce représentant des règles sur lesquelles il peut s'appuyer pour développer son identification. Imaginons qu'il essaie de vendre une voiture à un acheteur potentiel (ce que son identité de vendeur lui impose de faire), la vente sert d'indice situationnel lui rappelant son identité, et c'est ce rappel même qui contribue à ce qu'il agisse comme représentant. En s'identifiant à son rôle, il renforce à nouveau son identité. On peut donc dire que l'identification crée, modifie et recrée l'identité qui est à la fois sa source et sa cible (Larson et Pepper, 2003).

C'est aussi pourquoi certains chercheurs soulignent l'importance de la question de la prise de décision dans la définition de l'identification. Herbert Simon (1976) considère ainsi l'identification comme un mode d'influence organisationnelle exercé sur l'individu, l'organisation établissant chez l'individu des attitudes, des habitudes et certaines dispositions mentales, à partir desquelles il prendra des décisions qui seront avantageuses pour l'organisation. Cheney et Tompkins (1987), en affinant la définition de Simon, pensent que l'identification est ainsi établie quand un membre de l'organisation met de l'avant les intérêts de l'organisation lors de sa prise de décision. Comme ils le précisent, « *a decision maker identifies with an organisation when he or she desires to choose the alternative which best promotes the perceived interests of that organisation* » (Tompkins et Cheney, 1985, p. 194). Cheney déclare aussi que « *a person identifies with a unit when, in making a decision, the person in one or more of his/her organizational roles perceives that unit's values or interests as relevant in evaluating the alternatives of choice* » (Cheney, 1983b, p. 346).

De plus, Shockley-Zalabak (2015) présente deux explications concernant la cohérence entre la prise de décision et l'identification. Selon la première, quand l'individu estime que ses objectifs personnels sont compatibles avec ceux de l'organisation, l'identification a tendance à se

développer. Peu ou prou, les employés agissent ainsi naturellement en conformité avec les intérêts de l'organisation par le fait que leurs objectifs semblent à l'unisson. Quant à la deuxième explication, elle avance que l'employé qui s'identifie est, en fait, la cible facile du processus de persuasion. C'est en créant un « nous » que les intérêts de l'organisation deviennent les propres intérêts de l'employé. Celui-ci est donc plus susceptible d'accepter les prémisses décisionnelles organisationnelles, ces dernières exerçant une influence sur la prise de décision qui sera cohérente avec les objectifs du collectif. Enfin, le membre qui s'identifie soutient l'organisation à travers ses prises de décisions, car il s'agit d'une mise en acte qui extériorise son identification. Comme le précisent Bullis et Bach (1989), les individus « *act out those identifications in their decision making* » (p.202, [italiques ajoutées]).

L'étude de Chaput, Brummans, et Cooren (2001) s'inscrit dans la même perspective, dans la mesure où ces auteurs définissent l'identification à partir d'une approche performative et étudient comment les membres, dans leurs interactions, contribuent au processus de consubstantialisation.

2.1.3 L'identification imprégnée d'émotions

Dans sa définition de l'identification, Tajfel (1982) propose trois composantes : la composante cognitive, la composante évaluative et l'investissement émotionnel. L'émotion jouerait ainsi un rôle important dans la définition de soi. Les émotions comme la fierté, la joie, la honte, la colère, la tristesse révéleraient, selon Ashforth, Harrison et Corley (2008), la véritable identification de l'individu, une identification qui engage non seulement son cerveau (la composante cognitive), mais aussi son « cœur », autrement dit ses émotions (Harquail, 1998). Harquail constate que l'émotion est importante dans l'identification, et ce pour les trois raisons suivantes.

Premièrement, elle montre à quel point nos identités nous importent, l'identification étant plus forte si le niveau d'affection est plus élevé. Deuxièmement, l'émotion indique nos jugements à propos d'une identité, une évaluation positive étant alors liée à une émotion positive et inversement. L'étude de Pratt (2000a) suggère également que dans la mesure où l'identification est imprégnée d'émotions, la désidentification est généralement associée à une émotion négative, tandis que l'identification ambivalente est liée à une évaluation positive et négative à la fois. Enfin, l'émotion peut être le stimulus de l'identification, l'individu s'identifiant davantage à l'organisation qui peut offrir des émotions positives. De même, Ashforth, Harrison et Corley (2008) confirment que les sentiments sont liés à l'identification. L'individu ayant un sentiment positif sur son adhésion à l'organisation a évidemment plus tendance à affirmer son identification organisationnelle.

2.2. Les effets éventuels de l'identification

Ayant passé en revue les multiples manières de concevoir l'identification, nous proposons maintenant de répondre à la question suivante : « Pourquoi la question de l'identification apparaît-elle souvent si importante pour les membres et les organisations ? » D'une part, nous aborderons brièvement les raisons de cette importance d'un point de vue individuel. D'autre part, nous examinerons les motivations de l'identification pour les organisations, et ses effets à la fois positifs et négatifs. Nous concluons en dressant ce qui nous apparaît comme les limites des recherches se focalisant sur les seuls effets.

2.2.1 L'individu qui s'identifie

La question de départ pourrait se formuler de la manière suivante : « Pourquoi l'individu s'identifie-t-il ? » On peut tout d'abord répondre que l'identification est un processus propre à ces animaux sociaux que sont les êtres humains. Selon Burke (1937), c'est un processus naturel

pour un employé de s'identifier à son entreprise, car cette identification répond aux besoins de l'individu lui-même. Selon la théorie de l'identité sociale (Turner, 1987), elle trouve son origine dans deux motivations basiques, la première étant le besoin d'autocatégorisation qui aide à définir la place d'un individu dans sa société, la deuxième étant l'autovalorisation, l'adhésion au groupe ayant pour effet de récompenser l'individu en améliorant son estime de lui-même.

En se basant sur la théorie de Turner (1987), Pratt (1998) développe ainsi quatre besoins auxquels l'identification répondrait : la sécurité, l'affiliation, l'autovalorisation et les besoins holistiques. Si la sécurité réduirait, selon cet auteur, l'ambiguïté et l'incertitude dans un nouvel environnement ou durant une période de changement, l'affiliation est le sens d'appartenance qui aiderait à surmonter l'isolement social. L'autovalorisation, quant à elle, contribuerait à une meilleure estime de soi. Enfin, en ce qui concerne les besoins holistiques, ils seraient liés, selon Pratt, à la recherche d'un sens à la vie.

Si l'on veut comprendre les raisons de l'identification, il est également nécessaire de mentionner ses effets positifs pour l'individu. Étant donné que l'identification organisationnelle est souvent définie comme une extension de la définition de soi, l'identification aurait un rôle clé dans le processus de construction et de définition de son identité, un processus durant lequel l'individu cherche à clarifier qui il est, pour lui-même et par rapport aux autres. De plus, l'identification contribuerait au sentiment d'appartenance (Mael et Ashforth, 1992), à la réduction de l'incertitude (Pratt, 1998), à l'estime de soi et à une vision de soi plus positive grâce au prestige et à l'attractivité de l'organisation (Cole et Bruch, 2006). Elle participe également à la cohérence interne, car l'individu qui tend à s'identifier à l'organisation peut s'exprimer sur ses valeurs au lieu de cacher certaines caractéristiques qui agiraient à l'encontre de sa cohérence interne ou de son intégrité personnelle (Dutton, Dukerich and Harquail, 1994). Pour finir,

l'identification participerait à l'auto-distinction par rapport aux autres. Autrement dit, cela permettrait de se sentir unique et distinct en différenciant son groupe des groupes externes (Ashforth et Mael, 1989; Hogg and Terry, 2000).

Il faut également mentionner que l'individu s'identifie en vue de chercher un *sens* et de *faire sens*. Weick (1995) affirme ainsi que les êtres humains sont toujours en quête de sens. Les individus font sens de ce qui se produit dans une organisation à travers les interprétations qu'ils sélectionnent. Ce processus de *sensemaking* s'inscrit ainsi dans la construction de l'identité, car il est ancré dans les valeurs et les interprétations partagées par un groupe d'individus (Maurel, 2012). Chreim (2002) montre aussi que l'identité organisationnelle est un ensemble de sens partagés à propos de l'organisation, l'identification venant du besoin de chercher du sens et constituant une manière de le sécuriser. D'après l'étude de Pratt (1998), l'organisation incarne également une vision du monde particulière, une vision qui peut ainsi aider l'individu à comprendre non seulement la vie organisationnelle, mais aussi, dans certains cas, des cadres familiaux, sociaux, voire spirituels. L'organisation offre donc un cadre d'interprétation imprégné d'idéologies, de valeurs et de traits culturels par lequel l'individu peut interpréter le monde dans lequel il évolue.

2.2.2 Les effets pour l'organisation

À l'échelle de l'organisation, l'une des raisons les plus importantes pour lesquelles l'organisation favorise l'identification est, bien entendu, liée à ses intérêts. À l'instar de la définition de Cheney et Tompkins (1987), qui met en avant la prise de décision favorable à l'entreprise, des études ont montré que l'identification influence la manière de penser et d'agir des individus qui tiennent compte des valeurs et des croyances de l'organisation. Elle aligne ainsi les intérêts et les comportements individuels sur ceux qui bénéficient à l'organisation (Dutton,

Dukerich et Harquail, 1994), et agit, par conséquent, sur le processus de *sensemaking* et de prise de décision. L'identification assure donc la place prioritaire des intérêts organisationnels dans la prise de décision des employés (Cheney et Tompkins, 1987; Barker et Tompkins, 1994), tout en rendant les demandes de l'organisation légitimes. Mais par-delà la prise de décision, l'identification joue aussi sur la motivation, la satisfaction au travail et la performance des employés, lesquels sont considérés comme la force motrice essentielle des performances de l'organisation et servent donc aussi ses intérêts (Ashforth et Mael, 1989; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994; Scott et Lane, 2000; Fiol, 2002).

Qui plus est, grâce à l'identification, la perception de similarité avec les membres du groupe se renforce. Il en résulte ainsi une attraction et des attitudes positives envers ces membres, ce qui aide à la coopération et tend à réduire le conflit entre les membres au sein d'un groupe (Abrams et Hogg, 1990). Le membre qui tend à intensifier son contact et son interaction avec d'autres membres et l'organisation met en œuvre davantage d'efforts sur des tâches qui contribuent à faire fonctionner l'organisation efficacement. Par ailleurs, la motivation pour atteindre l'objectif du groupe se renforce également (Ashforth et Mael, 1989; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Enfin, les efforts dont bénéficie l'organisation résultent aussi de l'obéissance et de la fidélité des employés. L'individu avec une forte identification dispose ainsi d'une meilleure satisfaction au travail (Russo, 1998). Il tend à rester membre plus longtemps et est plus réticent à quitter l'organisation (Cole et Bruch, 2006, Mael et Ashforth, 1995; Riketta, 2005).

2.2.3 Le revers de la médaille de l'identification

L'identification apporte des avantages comme des contraintes. Les effets négatifs de l'identification sont aussi le sujet de certaines études. L'identification peut ainsi entraver la flexibilité de l'organisation, notamment au cours d'une période de changement, telle qu'une

crise, une fusion ou une acquisition, car s'attacher à une identité organisationnelle qui n'est plus d'actualité contraint au développement de nouvelles interprétations et actions pour compléter le changement (Brown et Starkey, 2000; Fiol, 2002). De plus, selon Mael et Ashforth (1995), plus l'identification est forte, plus l'individu considère les caractéristiques prototypiques de son organisation comme exprimant ses propres propriétés. Il agit, pense, et se sent plus conforme aux stéréotypes qui prédominent dans le groupe. De ce fait, l'individu devient ainsi plus ou moins l'incarnation même du groupe dans lequel il évolue. Lorsqu'un changement a lieu, un problème de dépersonnalisation peut ainsi surgir.

Par ailleurs, l'identification organisationnelle est considérée comme un moyen de contrôle sur les employés. Ce contrôle est différent d'un contrôle direct, visible et institutionnel provenant des pratiques bureaucratiques, hiérarchiques ou encore de règlements. Il s'agit plutôt d'un contrôle concerté (*concertive control*), un type de contrôle théorisé par Tompkins et Cheney (1985) et qui semble a priori s'exprimer sous une forme démocratique. Cependant, en créant une compréhension commune des prémisses, des valeurs, des intérêts et de la réalité de l'organisation, les comportements sont jugés soit comme acceptables et compréhensibles, soit comme fautifs ou indésirables. La communication joue alors un rôle important dans ce processus, car le contrôle est exercé à travers la communication de prémisses décisionnelles. Par ailleurs, ces dernières sont basées sur une réalité organisationnelle construite grâce à la communication (Bullis, 1991).

2.3 Le tournant vers l'identification comme processus

En plus des études qui analysent les effets de l'identification, un éventail de recherches étudient ce qui influence le niveau de l'identification. Ces études portent sur les différents facteurs et leurs corrélations avec l'identification, telles que le prestige de l'organisation (Mael et

Ashforth, 1992, Smidts, Pruyn et Van Riel, 2001;), l'image et le caractère distinctif de l'organisation (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994; Mael et Ashforth, 1992; Scott et Lane, 2000), le réseau (Jones et Volpe, 2011; Scott et Lane, 2000), la hiérarchie organisationnelle (Cole et Bruch, 2006) ou encore la durée d'occupation de l'emploi (Barker et Tompkins, 1994). Dans le cadre des premières recherches se polarisant autour du degré de l'identification, de ses effets et de sa corrélation avec les différentes variables, les auteurs ont envisagé l'identification comme une variable résultant des différents facteurs agissant ensemble. Ils ont ainsi cherché, en général, à améliorer diverses variables afin d'accentuer l'identification des employés.

De ce fait, l'identification organisationnelle est souvent appréhendée comme un produit mesurable par des tests psychométriques et se manifeste dans l'évaluation de l'attachement d'une personne à son entreprise (Sass et Canary, 1991). Le questionnaire d'identification organisationnelle (*organisational identification questionnaire*), développé par Cheney (1983a), en est l'une des méthodes les plus courantes (appliqué par Barker et Tompkins, 1994; Sass et Canary, 1991). Les personnes interrogées notent ainsi leurs degrés d'identification sur une échelle de 7 points. Les questions cherchent donc à révéler comment l'individu exprime sa fidélité, sa similitude et sa solidarité envers l'organisation. L'échelle de Likert à six éléments, mise au point par Mael et Ashforth (1992), est aussi une mesure principale de l'identification (appliqué par Cole et Bruch, 2006; Mael et Ashforth, 1995; Jones et Volpe, 2011). Un exemple d'élément évalué se traduit, par exemple, par l'affirmation suivante : « Quand un individu critique *le nom de ton entreprise*, il s'agit d'une insulte personnelle».

Néanmoins, certaines limites peuvent être identifiées au niveau de ces recherches. Premièrement, elles utilisent, pour la plupart, des outils d'autoévaluation, avec le risque que les personnes interrogées aient tendance à donner des réponses en conformité avec les attentes

sociales (Mael et Ashforth, 1995). D'ailleurs, ces mesures sur papier sont, certes, censées traduire les attitudes de l'individu envers son organisation, mais elles offrent peu de renseignements concernant le dynamisme de la relation individu-organisation. Deuxièmement, certains arguent que ces études ont tendance à considérer les membres de l'organisation comme des agents passifs, dans la mesure où ces derniers sont amenés à s'identifier par le biais de facteurs manipulés par l'entreprise, ce qui amène ces études à négliger l'autonomie individuelle (Larkey et Morrill, 1995). Enfin, beaucoup de ces recherches sont basées sur la prémisse selon laquelle l'identification est un produit qui est acquis une fois pour toutes.

L'identification est donc évaluée comme un état relativement stable, définitif, et statique qui existe chez l'individu. Ainsi, peu d'efforts semblent déployés pour dévoiler la manière dont l'individu se met à s'identifier. C'est la raison pour laquelle de plus en plus de recherches de ces dernières années reconnaissent que l'identification est changeante et dynamique dans la mesure où elle est un processus de construction, renégocié au fil du temps. L'identification est donc non seulement un produit mesurable avec les outils de l'évaluation, mais elle implique aussi un processus qui est construit et reconstruit de façon continue dans la communication quotidienne, les rituels, l'usage des métaphores et des narrations ainsi que la mobilisation de différentes sources d'agentivité.

2.4 Le dynamisme individu-collectif

Passer de l'identification comme produit à l'identification comme processus implique que nous nous tournions vers des questions commençant par « comment » : « Comment l'identification se produit-elle? », « Comment l'identification se manifeste-t-elle? », « Comment l'identification est-elle négociée, évaluée, et reconstruite? ».

2.4.1 Une identification venant à la fois de soi et de l'organisation

Contrairement aux études traditionnelles où les membres ont tendance à être considérés comme passifs et ne faisant que réagir plus ou moins en conformité avec des variables identifiées, Pratt (1998) met en avant la spontanéité de l'individu. L'identification est, pour lui, un processus d'alignement entre l'individu et l'organisation, un processus où il différencie deux sous-processus. Le premier est l'identification par affinité, alors que le deuxième est l'identification par émulation. Dans le premier cas, l'identité individuelle sert de moyen pour déterminer si l'affinité entre l'entreprise et le soi existe. Dans le cas où l'individu se reconnaît dans les prémisses et les valeurs de l'organisation, il est attiré par cette dernière avec qui il partage les valeurs similaires. Cela veut dire que l'individu n'a pas nécessairement besoin de changer ses valeurs et ses croyances. Il lui suffit de se reconnaître dans certaines valeurs organisationnelles en évoquant sa perception de soi. En ce qui concerne l'identification par émulation, il s'agit d'un changement dans les valeurs et les croyances de l'individu pour qu'elles ressemblent plus à celles de l'organisation. Pendant ce processus, les membres intègrent leurs croyances à propos de l'organisation dans leurs propres identités.

Tandis que Pratt (1998) étudie comment l'individu s'identifie en mettant en avant son agentivité, Cheney (1983b) souligne le rôle important de la rhétorique organisationnelle dans le processus. Quand un individu cherche à s'identifier à une organisation, cette identification est en même temps encouragée et facilitée par l'organisation elle-même. L'individu est ouvert à diverses communications persuasives de l'organisation, lesquelles ont pour objectif de communiquer les prémisses décisionnelles de cette dernière, telles que les valeurs, les objectifs,

les informations, etc. Selon lui, l'identification est donc un processus d'incitation conçu par l'organisation qui l'initie. Les individus le complètent en adoptant ces prémisses.

2.4.2 Une identification flexible et changeante

Au lieu de considérer l'identification comme un produit statique acquis une fois pour toutes, de plus en plus de chercheurs reconnaissent, par ailleurs, le côté émergent de l'identification. Rousseau (1998) distingue ainsi l'identification situationnelle de l'identification profonde. L'identification situationnelle implique peu de stabilité entre différents contextes. Grâce aux tâches concrètes confiées à l'individu, ce dernier adopte un rôle spécifique lui donnant la possibilité d'avoir un concept de soi en lien avec l'organisation, bien que temporaire. Cependant, des liens plus profonds peuvent se former une fois que l'identification situationnelle est établie. C'est ce que Rousseau appelle l'identification profonde. Il s'agit d'une identification plus stable, qui peut transcender, dans une certaine mesure, des situations diverses.

En revanche, certains chercheurs vont au-delà de cette position et nient l'existence d'une identification profonde ou toute forme d'identification quasi statique. Fiol (2002) avance ainsi que l'identification profonde n'est plus adaptée à notre ère, où tout changerait très rapidement de manière constante. Le dynamisme de la construction et de la déconstruction de l'identification situationnelle devient donc la manière d'être de l'organisation sans que ces identifications ne soient jamais institutionnalisées à l'échelle organisationnelle. L'identification serait ainsi un processus en évolution perpétuelle, car elle ne serait pas déterminée par les natures préexistantes de l'individu ou de l'organisation. Elle serait toujours cadrée dans un contexte spécifique à un moment spécifique et par rapport à une dimension émergente (Ashforth, 1998).

Gossett (2002) explique ainsi que l'identification est un processus permanent par lequel l'individu choisit sa cible d'identification parmi des possibilités diverses selon la situation. Ainsi, s'identifier signifie que l'individu doit décider constamment comment se définir lui-même pour interagir avec les autres. L'identification organisationnelle n'est donc jamais constante, car il s'agit d'une négociation complexe. Tout dépendrait de la manière dont l'individu définit son rôle au sein de l'organisation dans une situation donnée.

2.4.3 Une identification interactive et discursive

Bien que Glynn (1998) estime que l'identification soit un processus cognitif qui peut exister même en l'absence de contacts personnels, des contributions plus récentes, notamment venant des chercheurs en communication organisationnelle, reconnaissent la nature interactive et discursive de l'identification organisationnelle (voir Chaput, Brummans et Cooren, 2011; Cooren, 2015; Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011; Scott, Corman et Cheney, 1998; Pratt, 2000a). Selon la théorie de la structuration, qui reconnaît et souligne sa dimension communicationnelle (Scott, Corman et Cheney, 1998; Kuhn et Nelson, 2002), l'identification s'incarne dans les actes communicationnels qui illustrent l'attachement de l'individu à certaines identités.

Elle s'établirait ainsi quand l'identité émerge de la relation avec des groupes ou des réseaux. Elle se situerait, se manifesterait et se performerait dans l'interaction, en présence d'autres acteurs sociaux (Scott, Corman et Cheney, 1998). Hecht (1993) affirme ainsi que c'est dans les interactions que les individus *enactent* leurs identités. Pratt (2000a) déclare également que l'identification implique d'emblée de parler et d'agir avec les autres dans le but de comprendre son soi à la lumière de l'organisation dans laquelle on évolue. Scott et Lane (2000)

rejoignent donc l'idée de Pratt, en avançant que l'identification se réalise dans l'interaction sociale, mais aussi ce qu'ils appellent l'esprit collectif.

Larkey et Morrill (1995), quant à eux, s'appuient plus particulièrement sur des interactions quotidiennes pour montrer que c'est de ces dernières qu'émerge l'identification. Celle-ci peut être favorisée par les communications persuasives de l'organisation, ou à travers des pratiques discursives plus subtiles qui s'accumulent au fil de nombreuses rencontres. Chaput, Brummans et Cooren (2011) partent ainsi d'une approche performative de la communication pour montrer que l'identification doit être maintenue et performée. C'est ainsi la « substance » de l'organisation qui doit être produite collectivement par des individus en interaction.

En résumé, les pratiques discursives semblent jouer un rôle primordial dans l'étude de l'identification. Comme le soulignent Cheney et Tompkins (1987, p. 11), "*The process of identification is conducted primarily with language, and the product of identification is expressed primarily with language.*" Examiner les interactions serait par conséquent essentiel pour comprendre le développement de l'identification et le dynamisme de la relation individu-organisation.

En somme, cette revue de littérature nous a permis d'explorer un éventail de recherches portant sur l'identification organisationnelle. Dans un premier temps, elle a été réalisée plus particulièrement à partir d'une perspective traditionnelle, laquelle se penche sur les effets de l'identification sur l'organisation et les employés. Par la suite, nous avons présenté une perspective qui relève l'importance de la communication et des interactions dans le processus dynamique d'identification. L'approche communicationnelle offrirait ainsi la possibilité d'analyser comment l'identification organisationnelle se réalise dans l'interaction. Elle permet

également d'étudier comment les pratiques discursives des acteurs constituent, façonnent, négocient et reproduisent ces identifications.

3. Cadre théorique

Afin de poursuivre notre démarche de recherche, nous proposons donc de mobiliser un cadre théorique qui constituera l'approche analytique de ce travail. Comme nous avons pour projet d'appréhender la question de l'identification organisationnelle à partir de l'étude des interactions, l'approche CCO (*Communicative Constitution of Organisation*) semble idéale à cet égard. Dans un premier temps, nous présenterons cette approche, et plus particulièrement celle qui est développée par l'École de Montréal. Par la suite, dans l'objectif de souligner l'aspect discursif et performatif de l'identification, nous montrerons que le modèle de la co-orientation et la notion de consubstantialité nous paraissent jeter un éclairage intéressant sur la question étudiée.

3.1 Une nouvelle ontologie de l'organisation

Lorsque nous envisageons le langage comme transparent et la communication comme simple transmission d'informations, l'organisation tend à être conçue comme un objet préexistant à découvrir, décrire et comprendre. Les agents humains mènent des actions au sein de l'organisation, des actions dont la communication fait partie, ce qui laisse entendre, entre autres, que l'organisation est considérée comme un site où la communication a lieu. Par ailleurs, la communication ne se conçoit alors que comme un attribut de l'organisation parmi bien d'autres. Selon cette conception, étudier la communication organisationnelle revient à considérer l'organisation comme une entité ou un objet indépendant des interactions de ses membres, ce qui revient donc à se focaliser principalement sur le résultat et la conséquence (Putman, Nicotera et

McPhee, 2009). L'étude de la communication organisationnelle consiste alors à étudier la communication *dans* l'organisation.

À partir de la période de la fin des années 1970 et du début des années 1980, un nombre croissant de chercheurs commencent néanmoins à remettre en question le statut ontologique de l'organisation. Un chercheur en particulier, Karl E. Weick (1979), questionne le mythe de l'organisation vue comme une entité ayant des propriétés propres. Selon lui, l'organisation devrait plutôt être conçue comme un processus continu d'organizing qui se maintient éventuellement dans le temps, grâce à sa reproduction, reconstruction et récréation pour une autre première fois à chaque instant (Cooren et Robichaud, 2010). Tandis que certains déconstruisent l'existence à priori de l'organisation, Callon et Latour (1981) s'intéressent, quant à eux, au rôle constituant des objets et des artefacts dans le tout collectif. En se différenciant de la sociologie classique, ils relèvent que l'analyse ne devrait pas se centrer uniquement sur les agents humains dans la mesure où un collectif est un réseau hybride dont le fonctionnement et le déploiement dépendent autant de la mobilisation d'agents humains que d'agents non humains.

La communication n'est donc plus simplement conçue comme une circulation d'informations au sein de l'organisation. À la suite de Hawes (1974, cité dans Fairhurst et Cooren, 2004), on peut alors s'interroger sur la manière dont l'organisation voit le jour, se maintient et se désorganise, les propriétés organisantes de la communication pouvant ainsi se révéler par ces études (Cooren, 2000). Au lieu d'appréhender la communication seulement comme un outil de transmission et de coordination, elle devient ainsi un processus dynamique qui crée, maintient et transforme l'organisation (Putman, Nicotera et McPhee, 2009; Taylor et Van Every, 2000). En y regardant de plus près, d'un côté, l'organisation émerge d'une

constellation de discours orientés collectivement autour d'un objet; de l'autre, la communication est le lieu même de l'émergence de la constitution de l'organisation.

Il est dès lors possible de pousser la réflexion jusqu'à dire que l'organisation n'existerait pas sans la communication, vu qu'il est unimaginable de concevoir une organisation sans les interactions et les textes qui la constituent (Cooren, 2015). La communication et l'organisation se construisent donc mutuellement. Cette nouvelle ontologie de l'organisation bâtit l'approche dite constitutive de l'organisation, une approche que l'on désigne généralement sous l'abréviation CCO (*Communicative Constitution of Organisation*). Pour les chercheurs se réclamant de l'approche CCO, la communication est donc appréhendée comme un processus organisant constituant l'organisation et qui permet de la reproduire encore et encore.

Selon Taylor et Van Every (2000), la communication organisationnelle se déclinerait ainsi selon deux modalités : le texte et la conversation. L'organisation est, assurément, *décrite*, mais aussi *réalisée* dans la communication: décrite, car l'organisation est « *talked into existence* » (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011, p. 1158) dans la mesure où elle existe dans les interactions des personnes qui en parlent; réalisée, car l'organisation s'accomplit et s'actualise dans et par l'acte de communiquer. Comme l'expliquent Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011, p. 1150) « *Organizations are portrayed, instead, as ongoing and precarious accomplishments realized, experienced, and identified primarily – if not exclusively – in communication processes* ».

À l'intérieur de ce positionnement ontologique, Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor (2014) identifient trois différentes écoles : l'École de Montréal, initiée par James R. Taylor, le modèle des quatre flux (*Four-flows model*), proposé par McPhee et Zaug (2000) et la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann (1995). Même si ces trois courants partagent certaines

prémises de base (voir Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011), ils se distinguent par leurs conceptions différentes des processus communicationnels et de l'agentivité humaine (Schoeneborn et al., 2014).

L'École de Montréal, qui inspirera cette recherche, propose une perspective basée avant tout sur l'observation empirique d'interactions organisationnelles. Comme le précisent Cooren et Fairhurst (2009, p. 124): « *we never leave the site of dislocated interactions* ». Les conversations qui se passent ici et maintenant participent ainsi à la constitution de l'organisation au quotidien. Quant à l'organisation, les chercheurs de l'École de Montréal ne prennent jamais son existence pour acquise, « *organization is an emergent reality that is constantly in a state of becoming, word by word, message by message, and turn by turn.* » (Bisel, 2010, p.126). Mais notons que cela ne revient pas à négliger la question de la structure. En proposant, comme nous allons le voir, la notion de co-orientation, l'École de Montréal offre, en effet, une théorie permettant d'expliquer comment la communication produit l'organisation et sa structure, tout en mettant également en lumière la question de l'identification.

3.2 L'*organizing* à travers la co-orientation

En reprenant certaines idées de Weick (1979, 1995), l'École de Montréal propose donc de concevoir l'organisation comme une entité processuelle. Mais comment l'*organizing* a-t-il lieu concrètement ? Et quel est le rôle de la conversation dans ce processus? Taylor et ses collègues (Taylor, 2009; Taylor et Robichaud, 2004; Taylor et Van Every, 2000) répondent à ces questions en proposant le modèle de la co-orientation.

3.2.1 Un processus négocié et co-orienté

Selon Taylor et Robichaud (2004), la conversation est le lieu de l'*organizing* dans la mesure où les gens coordonnent leurs activités dans des épisodes interactionnels. En analysant un extrait du film *After Mr. Sam*, ces deux auteurs démontrent que le dialogue entre deux personnes dans une réunion constitue le moyen par lequel la coordination de leurs actions s'accomplit. La dimension performative du langage établit ainsi une base qui rend possible leurs actions communes autour d'un objet. Cette approche s'inspire de la théorie des actes de langage d'Austin (1975), mais l'accent est mis ici sur « a *collective* basis of action » (Taylor, 2000, italiques dans l'original) et non sur une performance individuelle.

La communication doit être ainsi conçue comme un acte accompli collectivement grâce aux efforts communs des acteurs en présence. Comme le précise Carole Groleau (2006), « *it is through conversation that individuals, engaged in the material and social world of ordinary activities, come together to organize themselves* » (p. 164). Dans cette optique, Taylor emprunte à Newcomb (1953) la notion de système de co-orientation A-B-X. La présence de A et B signifie que la co-orientation demande au minimum l'engagement de deux acteurs, qu'ils soient humains ou collectifs, alors que X renvoie à un objet sur lequel ces acteurs se co-orientent. L'objet X désigne ainsi quelque chose sur laquelle A et B portent conjointement leur attention, que ce soit un objet concret comme un texte ou un artéfact ou un objet abstrait comme une idée ou une valeur (Cooren et Robichaud, 2010).

Même si X, en tant qu'objet, relie les acteurs et maintient une relation co-orientationnelle, il est potentiellement négociable (Cooren et Robichaud, 2010), car la co-constitution de la communication implique toujours l'ambiguïté du processus d'émergence. Le X peut être contesté, confirmé, rejeté ou redéfini. Comme l'illustrent Taylor et Robichaud (2004) dans leur

analyse du film *After Mr. Sam*, le fondateur de l'entreprise Sam Steinberg (A) et son associé de longue date Jack Levine (B) définissent différemment l'obstacle actuel de l'organisation (X). Cependant, même s'ils ont des définitions divergentes de ce en quoi consiste X (venant des expériences sélectionnées précédemment par *sensemaking*), l'action de co-orientation de X peut tout de même conduire éventuellement à un alignement des croyances, des intentions et des attitudes. La co-orientation est donc conçue comme un processus négocié de traduction du *sensemaking* à l'action (Taylor, 2006), avec la conversation comme terrain et l'action comme finalité (Taylor et Robichaud, 2004).

3.2.2 Une stabilisation textuelle et matérielle

Certes, la co-orientation s'actualise dans la conversation, mais la conversation locale est-elle suffisante pour que l'organisation se construise et se maintienne? Jusqu'ici, nous avons présenté la co-orientation comme un processus émergent de conversations produites localement, mais en quoi cette co-orientation participe-t-elle à la préservation de l'organisation dans le temps et dans l'espace? Afin de répondre à cette question, il faut tout d'abord différencier deux modalités de la communication (Taylor, 2009) : la conversation et le texte. Le texte désigne, pour Taylor, la modalité communicationnelle qui dépasse le simple épisode conversationnel et permet ainsi de transcender le temps et l'espace. Il émerge de la conversation dans un processus de décontextualisation d'une réalité locale et précise. Basés sur des conversations et des expériences précédentes, les textes correspondent à la traduction de ces expériences qui, à leur tour, sont mobilisées pour nourrir de nouvelles conversations.

Selon Taylor et Robichaud (2004), « *co-orientation is accomplished in conversation, mediated by text making and interpretation* » (p. 407), dans la mesure où la conversation, malgré ses propriétés locales et transitoires, génère inévitablement du texte (Katambwe, 2015). Qui plus

est, afin de communiquer à propos d'un X, les acteurs traduisent leurs expériences à travers la production d'un texte (Taylor et Van Every, 2000). Enfin, en raison de la récursivité de la conversation, des textes produits par des interactions dislocalisées peuvent être invoqués pour les prochaines conversations. Taylor (2006) explique ainsi ce processus :

B's acts take place in the material and social environment concretized in an object X.
Once accomplished, the performance must be in turn translated back into an
interpretation, and in this way reenters the domain of language as a part of the ongoing
sensemaking. (p. 154)

Sachant que la co-orientation est une activité ainsi qu'un processus, l'organisation existe donc grâce aux efforts continus de co-orientation. Taylor et Robichaud (2004) la décrivent comme « *a form of life, endlessly self-organizing and reshaping themselves through their object-oriented and linguistic practices* ». (p.409)

Cependant, au-delà de sa dimension discursive, Latour (2005) nous rappelle que l'organisation a également une dimension artefactuelle, architecturale et technologique. En s'inspirant de la théorie de l'acteur-réseau, Cooren (2010) s'efforce ainsi d'enrichir le courant de recherche montréalais par la prise en compte du rôle de l'agentivité d'entités non humaines dans la constitution de l'organisation. S'appuyant sur des concepts comme la présentification et la ventriloquie, il montre que des acteurs non humains possèdent également des capacités d'action qui peuvent faire une différence dans une situation donnée.

La co-orientation liée à l'objet X suppose ainsi de s'associer à des « acteurs aux ontologies variables » (Cooren et Robichaud, 2010, p. 171). D'ailleurs, les acteurs humains mobilisent et font agir des non-humains en vue d'interpréter ce qui les préoccupe, soit le X du système co-orientationnel. Ainsi, des choses telles que le nom d'une organisation, des

règlements, un communiqué de presse ou un texte de loi permettent aussi de stabiliser les interactions localisées (Bouillon et Vasquez, 2011). Il est assurément toujours question de savoir qui les traduit, qui les représente et de quelle manière. La représentativité des porte-parole reste donc toujours une question potentiellement controversée (Cooren et Robichaud, 2010). Cela renvoie encore une fois à l'aspect co-constitué et négocié de l'organisation.

En résumé, les processus *organisants* émergent de la conversation et sont médiatisés par les textes. L'organisation ayant une dimension processuelle, elle est à la merci des efforts constants de co-orientation et se retrouve soutenue par une multitude de traductions et de représentations. Dans leurs études empiriques, les représentants de l'École de Montréal analysent ainsi les interactions quotidiennes, adoptant une approche performative et cherchant à comprendre comment les acteurs, quels qu'ils soient (membres, textes, technologies, éléments architecturaux, etc.), *enactent*, *performent*, créent et représentent l'organisation.

3.3 L'identification organisationnelle à travers la lentille de l'approche CCO

Si l'on prend pour acquise la nature communicationnelle de la constitution des organisations, l'identification organisationnelle peut alors être conçue, elle aussi, comme un processus communicationnel où l'interaction et la performativité sont au cœur de sa construction.

3.3.1 S'identifier c'est enacter la consubstantialité à travers les interactions

À partir de leur perspective « *bottom up* » (Taylor & Van Every, 2000, p. 208), les chercheurs en CCO considèrent la communication comme le point de départ pour toute analyse organisationnelle. Conformément à cette posture, l'identification apparaît alors construite à travers des actes communicationnels. En vue d'expliquer cette relation, Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011) précisent que la communication

whilst allowing individuals to magnify the power of their personal voices, implies epistemic closure in their understanding of the circumstances or objects to which they relate, with this closure changing their relationship into a single unit (an ‘in-group’ or ‘organization’). Their affiliation switches to the joint relationship. (p.1159)

Cette affirmation, en accord avec le modèle de la co-orientation de Taylor et Van Every (2000), semble rejoindre la conceptualisation de l’identification que propose Burke (1969).

L’identification selon Burke doit, en effet, être pensée à partir de la notion de *substance*, un mot dont l’étymologie dérive du verbe latin *sub-stare*, qui signifie « se tenir en dessous » (Cooren, 2005). Elle renvoie donc aux fondations qui « sous-tiennent, supportent, se tiennent en dessous d’autres choses » (Chaput, 2012). S’identifier à un groupe correspond ainsi à des choses, en quelque sorte, constituantes qui nous définissent collectivement. Ces choses, qui sous-tendent donc notre identité, sont ce qui nous relie, nous unissent, et nous mobilisent.

Comme le décrivent Kuhn et Nelson (2002), « *Identification, however, is a discursive process implicating, shaping, expressing, and transforming identity structures that occurs during coparticipation in coordinated (i.e., organizational) activity* » (p. 7). L’identification, pensée comme l’acte consistant à devenir *consubstantiels*, est donc ce qui résulterait éventuellement de la co-orientation. Lors du processus où les acteurs participent à la définition, la négociation et l’affirmation de l’objet X, un alignement de valeurs, de visions, et de principes peut se produire, un alignement qui contribuerait ainsi à l’établissement d’une substance reliant ces différents acteurs ensemble. De ce fait, lorsque qu’un « toi » et un « moi » ou un « vous » et un « nous » établissent performativement une relation qui constitue leur consubstantialité, ces individus forment alors un être collectif et détiennent potentiellement une source d’action partagée qui leur permet d’agir conjointement.

De plus, il est à noter que des sources d'identification potentielles sont également ce qui rend la co-orientation possible à ses débuts (pour une schématisation, voir Figure 1). Comme l'expliquent Taylor et Robichaud (2004, p. 404), « *to be committed to co-orientation, individuals must share a common fate and a common source in the systems of identity that are characteristic of community.* ». Les acteurs ont donc à leur disposition une série de sources d'identification commune, à partir desquelles ils peuvent fonder et maintenir leur consubstantialité. En déclarant des principes, en parlant au nom des différents agents et en défendant des valeurs, les personnes s'alignent éventuellement sur une perspective commune en partageant les « sensations, concepts, images, idées, attitudes communes » (Burke, 1969, p.21; traduction libre).

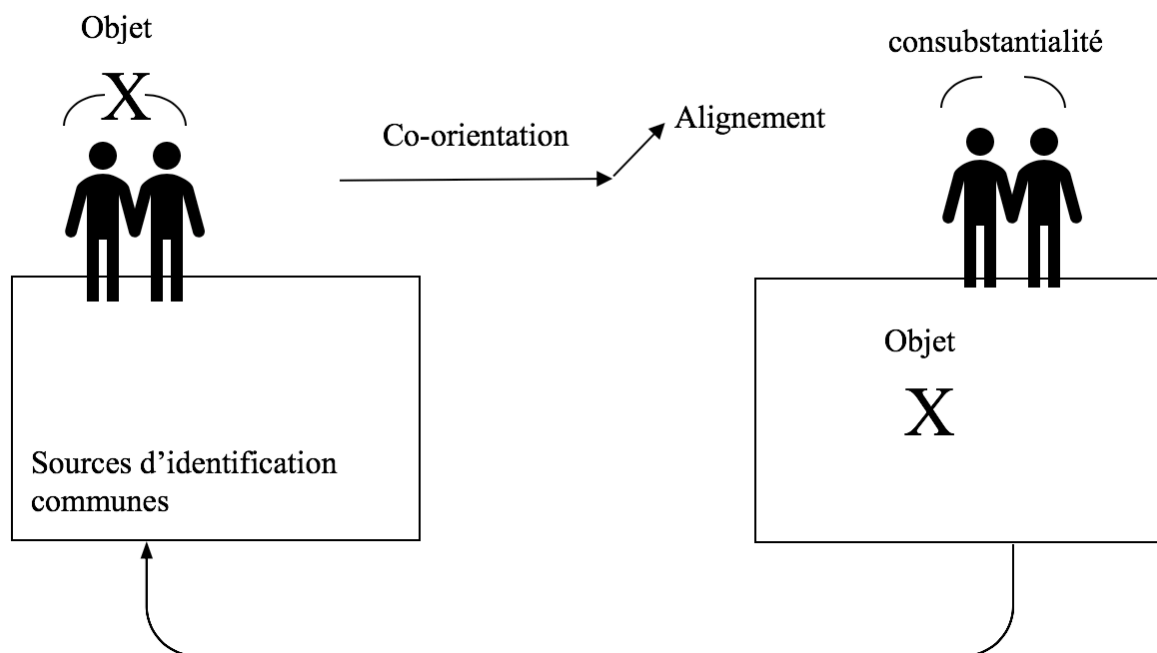


Figure 1

Si l'on reprend l'exemple de « *After Mr. Sam* », on constate qu'au-delà de leur différend, Sam Steinberg et son associé Jack Levine sont tous les deux a priori hautement animés par l'intérêt et le futur de l'organisation Steinberg, un intérêt et un futur qui constituent les sources

mêmes de leur coopération. Ils se co-orientent donc vers un mode de gestion managériale qu'ils jugent, chacun à leur manière, optimum dans la mesure où l'identification commune à un certain mode de gestion de l'entreprise se produit. Dans le cas de l'alignement, l'accord sur le mode de gestion peut servir de source d'identification pour des co-orientations à venir.

Notons que nous ne pouvons pas construire l'identification de manière définitive par une seule interaction. Le travail dynamique de l'identification consiste ainsi à s'efforcer de se co-orienter, mais aussi à maintenir la co-orientation (Güney, 2006; Taylor et Robichaud, 2004). À travers l'imbrication des épisodes de ce type qui fusionnent les acteurs en interaction en tant que « seule source d'action conjointe » (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011, p.1163, traduction libre), le « nous » réalisé dans la séquence conversationnelle précédente devient un « vous » face à d'autres « nous ». Il s'agit donc d'un processus continu par lequel ces petites consubstantialités de « nous » finissent éventuellement par constituer la substance de l'organisation « *in-the-large* » (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011, p. 1163).

Enfin, tout cela se réalise à travers des ressources langagières dans les interactions au quotidien. La coopération est rendue ainsi possible par la communication, et les ressources identitaires sont donc aussi établies par cette dernière. De plus, étant donné la dimension polyphonique de l'organisation, la consubstantialité fait l'objet de négociations constantes. La désidentification peut ainsi se performer par le refus ou la contestation de ce qui est censé soutenir une identité commune (Chaput, Brummans et Cooren, 2011). Les choses qui *soutiennent* ce que nous sommes censés être peuvent ainsi changer au gré des conversations, soit en liant différents acteurs de manière différente, soit en cassant certaines associations actuelles.

3.3.2 La consubstantialité à travers la mobilisation des agents

L'exemple de Sam Steinberg et son associé démontre que l'identification organisationnelle s'établit par l'interaction entre deux ou plusieurs acteurs humains, mais comme je l'ai déjà mentionné plus haut, l'approche CCO accorde aussi une grande importance au rôle des entités non humaines dans la constitution de l'organisation. Chaput, Brummans et Cooren (2011) démontrent ainsi comment la consubstantialité se réalise grâce à la mobilisation d'acteurs non humains. Dans leurs analyses du cas de la genèse d'un parti politique (Québec Solidaire), ils montrent comment un délégué cherche à montrer que le collectif qu'il représente partage la même histoire que Québec Solidaire. On le voit ainsi affirmer une consubstantialité entre ces deux acteurs en évoquant la fondation du parti, interprétant leur passé commun comme la chose qui les soutient et les rend consubstantiels.

Il en va de même pour le rôle que joue le nom de l'organisation dans la coproduction et le maintien de l'identification. C'est la raison pour laquelle Brummans, Cooren et Chaput (2009) avancent que le nom incarne et *présentifie* l'organisation, l'identification étant ainsi le processus par lequel « *individual agents come to communicate on behalf of a collective agent (and vice versa) by presentifying it through various incarnations* » (p. 84). De ce fait, lorsque les acteurs interagissent et se co-orientent avec l'objectif de devenir consubstantiels, ils se présentent souvent en tant que macro-acteur constitués par d'autres micro-acteurs (textes, artefacts, valeurs, principes et acteurs humains), affirmant du même coup qu'ils sont assez légitimes pour les représenter et parler en leurs noms (Koschmann, 2013). À travers ce processus, ils cherchent ainsi à produire une vision partagée et s'offrent donc une source d'identification.

Étudier la question de l'identification à travers l'approche CCO permet donc tout d'abord d'observer l'identification à partir des interactions. Le pouvoir constitutif de la communication

fait émerger l'identification au quotidien, les employés participant constamment à la coproduction de ce qui est censé substantifier l'organisation. D'autre part, et d'une manière similaire à la définition du X dans le modèle de la co-orientation, l'approche CCO suggère que l'identification, au-delà d'une cohérence relativement fixe entre l'identité individuelle et l'identité organisationnelle, constitue un processus complexe. Les acteurs peuvent renforcer ou affaiblir la substance collective dans la mesure où les choses constituant ce qu'ils sont sont continuellement sujettes aux reconstitutions.

4. Problématique et questions de recherche

Nous commencerons ce chapitre en abordant quelques lacunes que nous avons pu déceler concernant des recherches antérieures. Par la suite, en adoptant l'approche CCO, nous présentons nos questions de recherche qui nous animeront tout au long de ce travail.

Grâce à notre revue de littérature, nous avons noté que les recherches antérieures tendent à ne pas accorder suffisamment d'importance à l'agentivité des individus. Cela nous amène donc à réfléchir la question de l'identification à partir d'une approche centrée sur les performances interactionnelles des acteurs. Ajoutons ce qu'illustrent les réflexions d'Austin (1975), soit le fait que le langage permet d'accomplir des actions et de « faire des choses avec les mots », pour paraphraser le titre anglais de son livre posthume. Notre étude adopte ainsi ce point de vue discursif et porte sur la dimension performative de la définition de l'identité collective.

De plus, il nous apparaît qu'une grande partie des recherches adoptent une vision qui met l'accent sur la communication persuasive que développe l'organisation pour créer de l'identification chez ses membres. Par exemple Cheney (1983b) a proposé trois techniques de communication que l'entreprise peut adopter afin de favoriser l'identification des employés. Cet accent a donc tendance à se développer au détriment d'une conception plus coconstruite et

négoziée de l'identité. Nous pensons donc qu'une perspective plus centrée sur le travail collaboratif de négociation de l'identité pourrait être développée afin d'analyser comment les acteurs en viennent à s'approprier ou non une certaine identité organisationnelle.

Nous avons également constaté que les méthodes quantitatives et notamment l'usage des questionnaires prévalent encore dans ce champ d'études, ce qui empêche l'analyse de l'identification dans un contexte naturel où il est possible de capter le dynamisme de la relation. L'abondance de recherches sur les effets de l'identification à la fois sur l'individu et sur l'organisation contraste avec la pauvreté de celles qui se penchent sur les processus. Les recherches étudient donc davantage le « pourquoi » plutôt que le « comment ». Peu d'attention a ainsi été portée à l'identification organisationnelle dans un contexte interactionnel, ainsi qu'au rôle que joue la communication dans ces processus d'identification.

Afin de pallier ce manque de recherches portant sur la dimension interactionnelle de l'identification, notre étude vise ainsi à analyser comment l'identification organisationnelle des membres émerge de leurs interactions quotidiennes. En adoptant l'approche CCO, l'identification peut ainsi être appréhendée comme ce que nous allons identifier, suite aux travaux de Kenneth Burke, comme un processus de consubstantialisation interactionnelle qui participe de l'existence même de l'organisation. L'aspect discursif et performatif sera particulièrement souligné dans ce processus co-orienté. Nous espérons ainsi étudier la question de l'identification, un phénomène qui est souvent considéré comme abstrait, dans le concret des interactions.

Nous tenterons ainsi de répondre aux questions suivantes : comment les membres de l'organisation construisent et performent leurs identifications au gré de leurs interactions quotidiennes ? Autrement dit, comment établissent et réalisent-ils leur consubstantialité, en quoi

consiste cette dernière, et quels sont ces critères, ces valeurs, ces traits qu'ils partagent et qui les définissent ? Enfin, comment les pratiques discursives donnent lieu à l'émergence ainsi qu'à la reproduction d'une identification commune ?

5. Méthodologie

Nous discuterons maintenant de la méthodologie choisie pour cette étude. Étant donné que cette recherche a été réalisée dans une organisation multi-niveaux, nous commencerons d'abord par présenter notre terrain de recherche à travers les particularités de ce type d'organisation. Par la suite, nous décrirons la méthode utilisée pour la collecte des données et, plus particulièrement, les raisons qui nous amènent à privilégier l'enregistrement vidéo pour étudier la question de l'identification organisationnelle. Enfin, nous aborderons la méthode choisie pour le traitement des données.

5.1 Le cadre de la recherche

L'organisation choisie ici est Shopping United (nom fictif). Il s'agit d'une entreprise MLM (*multi-level marketing*, vente multiniveau en français). Ce type d'entreprise est aussi connu sous d'autres noms, tels que *network marketing* ou le *network direct selling* (Pratt et Rosa, 2003). Tous ces noms mettent l'accent sur les particularités des entreprises relevant de cette catégorie. Prenons notre terrain Shopping United comme exemple : tout d'abord, on note que les personnes qui travaillent pour cette entreprise sont considérées comme des travailleurs autonomes. Ils ne sont donc pas considérés comme des employés de l'entreprise, mais comme les patrons de leurs propres commerces, des commerces qui profitent d'une structure commune de vente et de gestion offerte par Shopping United.

De plus, les activités principales de ces propriétaires de commerce (aussi nommé revendeurs ou distributeurs) concernent la vente des produits de Shopping United et le

parrainage de nouveaux vendeurs, car le distributeur est rémunéré par la commission que Shopping United lui offre sur ses ventes, ainsi que celles de ses recrues. Autrement dit, plus il y a de nouvelles recrues, plus les ventes potentielles dans son réseau de vente augmentent, et donc plus il y a de revenus aussi.

À part la grande autonomie au niveau du recrutement et la portée du réseau pour générer un revenu, l'entreprise MLM se distingue également de l'entreprise dite classique par les aspects suivants : le distributeur ne possède pas de bureau de travail fixe, car il travaille à domicile et rencontre des clients ou de nouveaux distributeurs potentiels soit dans un lieu public, soit à la maison. De plus, il n'y a pas d'autorité formelle dans l'entreprise. Faute de hiérarchie sur le plan de l'autorité, tous les distributeurs sont donc a priori égaux. L'autorité provient non de l'organigramme, mais désormais d'autres éléments, tels que l'ancienneté, le savoir, le succès.

En dépit de leur statut d'entrepreneur, l'entreprise tente de faciliter le tissage de liens serrés entre les distributeurs. Ces derniers, liés par des parrainages communs, sont souvent identifiés comme groupe, branche ou réseau. Des distributeurs qui ont une certaine influence (ancienneté, charisme, performance, succès, etc.) organisent fréquemment des activités organisationnelles, y compris des réunions, des présentations, des formations, des rencontres en tête à tête, et des 5 à 7.

Enfin, Shopping United, comme beaucoup d'autres entreprises MLM, accorde une grande importance au « système », un terme qui désigne des méthodes et des étapes bien spécifiques censées conduire les distributeurs au succès. Le début du lancement dans ce type de commerce demande, par conséquent, souvent beaucoup d'efforts pour en apprendre sur les pratiques tandis que les retours financiers sont alors relativement faibles, voire nuls. Autrement dit, sans la présence d'une autorité formelle ni d'un retour financier attirant à court terme, les

discours sur le « nous », sur les croyances communes et sur le futur semblent a priori jouer un rôle primordial au sein de ce groupe des distributeurs qui sont avant tout des entrepreneurs.

C'est donc la raison pour laquelle nous avons choisi une entreprise MLM pour étudier la question de l'identification organisationnelle. Il s'agit, en effet, d'un type d'entreprise qui n'a jamais perdu son dynamisme depuis les années 1950, et ce, contre vents et marées (Biggart, 1989). L'absence d'autorité hiérarchique, la forte présence de discours mobilisant le « nous », les relations de parrainage proches qui unissent les membres et les échanges fréquents que nous observons au sein du groupe, tout cela constitue des aspects qui nous paraissent particulièrement intéressants pour l'étude des phénomènes d'identification. Que signifie être un distributeur chez Shopping United ? Afin d'analyser comment se crée ce « nous » auquel tous les distributeurs sont censés s'identifier, nous tâcherons de mieux comprendre son émergence à travers l'étude détaillée de conversations impliquant ces entrepreneurs. Nous espérons ainsi que le cas de Shopping United nous éclairera sur la consubstantialité qui se crée et se manifeste dans leurs paroles.

5.2 La collecte de données

Réaliser une collecte des données au moyen de la caméra vidéo devient une pratique de plus en plus courante pour des chercheurs en études qualitatives, surtout pour ceux qui s'intéressent aux interactions (Jewitte, 2012). Comme nous l'avons déjà précisé plus haut, notre objectif était d'étudier la question de l'identification organisationnelle à partir d'une perspective dynamique et processuelle dans la mesure où nous faisons l'hypothèse que c'est dans leurs interactions au quotidien et nulle part ailleurs que des membres peuvent en arriver à établir et nourrir leur consubstantialité. Il nous semble donc plus pertinent d'effectuer la collecte des données à l'aide de la technique vidéographique.

Notre choix d'utiliser la vidéo comme technique d'observation principale s'est avéré justifié pour plusieurs raisons. La captation vidéo permet, en effet, au chercheur de se focaliser sur les interactions afin d'observer avec précision les actes de communication tels qu'ils ont lieu dans leur naturalité (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011). Surtout en comparaison avec les méthodes plus conventionnelles comme la description par prise de notes, l'enregistrement vidéo donne lieu à une observation plus globale dans la mesure où il est désormais possible non seulement d'entendre, mais aussi d'observer les conversations. Les expressions des interlocuteurs, leurs gestes, leurs postures, les variations dans les intonations, et tout autre élément non verbal des interactions peuvent être ainsi saisis par la caméra et être des sujets d'analyse potentiels.

Dans cette optique, la vidéographie permet de capter le plus de détails possible dans l'interaction où le processus de consubstantiation est censé avoir lieu. De plus, les vidéos peuvent être visionnées plusieurs fois et par différentes personnes, ce qui permet d'obtenir des transcriptions de plus en plus détaillées et des perspectives variées sur ce qui est en train de se passer. Enfin, la vidéographie permet d'accorder plus d'attention aux aspects matériels et d'approfondir la manière dont agents humains et non humains interagissent et coproduisent une réalité organisationnelle (Cooren, Brummans et Charrieras, 2008). En bref, la vidéographie est un prolongement de la technique d'observation non participante du chercheur qui consiste à filmer une réalité en conservant un maximum de dynamisme. Dans le cas de notre recherche, elle nous permet d'observer au plus près la manière dont l'identification se construit dans une entreprise MLM.

La technique vidéographique est, par ailleurs, combinée avec de l'observation sans caméra et la prise de notes de terrain afin de saisir le contexte et le cadre général des épisodes

que nous avons enregistrés. Par ailleurs, avec une seule caméra vidéo et les limites de la composition picturale, on ne peut filmer tout. Les sélections sont donc inévitables. L'observation et la prise de notes complètent donc les données qui ne sont pas captées dans la vidéo, mais qui pourraient être cruciales pour l'analyse. Dès l'arrivée sur le terrain, nous avons donc essayé de noter le maximum de choses sur ce qui se passe, sur ce que l'on observe, ce que l'on voit, ce que l'on entend, et ce en tâchant toujours de faire des liens avec notre question de recherche (Benelli, 2011).

Plus concrètement, il s'agissait de suivre une équipe de distributeurs à Montréal pendant deux semaines dans leurs activités quotidiennes. Étant donné qu'il n'existe pas de local de travail fixe, *la réunion* se situe a priori au cœur des activités de l'organisation et constitue le moyen principal de socialisation des membres dans le cadre organisationnel, dans la mesure où il s'agit de la seule occasion où un groupe de membres se réunit dans un même endroit et s'organisent ensemble. Plusieurs types de réunions sont tenus régulièrement : la réunion hebdomadaire organisée par le responsable du chaque groupe; la réunion hebdomadaire organisée par la branche montréalaise; la conférence mensuelle pour le recrutement de nouveaux membres; les vidéoconférences ou audioconférences tous les trois ou quatre jours, ainsi que les conférences animées par des invités et des experts dans le domaine, venant d'autres villes.

Chaque réunion permet aux membres de se rencontrer, d'interagir, d'échanger des informations, de demander ou de donner des conseils, de recruter de nouveaux membres, de former des membres, de parler de leurs difficultés, de faire partager leurs expériences, etc. Ces réunions sont donc a priori riches d'informations sur les processus organisants. L'observation et l'enregistrement de réunions nous ont donc semblé particulièrement pertinents si nous

considérons que l'identification organisationnelle se construit et se révèle davantage dans une situation naturelle de la vie organisationnelle de tous les jours.

Je suis ainsi entrée en contact avec l'organisation par le biais d'un ami qui est lui-même membre de l'organisation. Avec l'intention de me recruter, il m'a présenté à son leader John et à l'équipe à laquelle il est affilié. Après avoir entendu mon intérêt pour la recherche, John a accepté d'agir comme la personne contact pour cette recherche. Afin de collecter nos données, nous avons donc, pendant une période de deux semaines, assisté à chaque présentation, formation, réunion, discussion, et 5 à 7 que John a organisé ou auquel il a assisté. Nous avons enregistré toutes les réunions/rencontres sous format vidéo et audio et pris des notes de terrain sur les autres aspects du quotidien de cette organisation. Nous avons au total accumulé 14 heures d'enregistrement, qui ont donné 137 pages de transcription. Nous avons enregistré deux présentations mensuelles (une en anglais, une en mandarin), trois réunions organisées par John (comportant cinq à dix participants), deux formations organisées par l'*upline* de John (avec plus de trente participants en général), et un 5 à 7.

L'enregistrement a été amorcé dès le commencement de chaque réunion. La caméra, tenue à la main, se tournait vers chaque participant qui prenait la parole. Certaines discussions et conversations après la fin des réunions ont également été enregistrées, avec l'accord des participants. Même si nous avons conscience du fait que la présence de la caméra est probablement jugée intrusive, cet effet a été allégé par l'utilisation d'une caméra de taille assez petite et le fait que la plupart des participants des réunions ont déjà l'habitude d'être filmés. En effet, les membres prennent souvent en vidéo les réunions et les postent en ligne pour que d'autres membres absents puissent éventuellement les visionner à la maison. Les notes de

terrains ont aussi été prises avant et après le tournage afin de donner une description plus détaillée du contexte et de tout ce qui pouvait paraître significatif pour notre recherche.

5.3 La méthode d'analyse et le traitement des données

De l'approche de la co-orientation, nous avons appris que l'organisation se constitue à travers des imbrications de *conversations* et de *textes*. Dans ces imbrications, les conversations renvoient aux situations locales d'interaction alors que les textes matérialisent des épisodes conversationnels prenant la forme, par exemple, de règles, de documents, d'interprétations, et de récits, etc. En suivant cette logique, cette théorie nous offre également deux voies d'analyse pour des phénomènes organisationnels. D'un côté, nous pouvons nous focaliser sur les interactions se produisant dans l'ici et maintenant, de l'autre, par effet de « dézoomage », à savoir en élargissant la focale, nous pouvons ainsi nous intéresser à la connexion entre ces conversations, et à des effets de transcendance temporelle et spatiale.

Nicolini (2009) propose donc d'étudier les pratiques sociales à travers à la fois une lentille théorique se focalisant sur l'accomplissement local de pratiques, ce qu'il appelle une approche « zoomée », et une autre dévoilant l'interconnexion des pratiques, à savoir une approche « dézoomée ». À l'instar de ce que propose Nicolini: « *the study and theorization of practice must start with zooming in on the real-time practising as an organized set of doings and sayings carried out using a variety of tools and mediatory resources* » (p. 1400), nous avons donc fait le choix de commencer notre analyse par un zoom sur l'échange entre deux distributeurs parlant de plusieurs activités courantes de l'organisation lors d'une réunion. En portant particulièrement notre attention sur la manière dont l'identification émerge des pratiques interactionnelles, l'étude détaillée de cette séquence nous a permis d'apprécier comment différents aspects, discursifs et matériels, participent à la formation d'une substance organisationnelle.

Cette analyse s'est accompagnée d'un examen de l'interconnexion des pratiques, qui est aussi préconisé dans l'approche de Nicolini. Cet examen, d'après l'auteur, « *enables us to understand [...] the way in which practices are associated into broad textures to form the landscape of our daily (organizational) life* » (p. 1392). À travers une mise en lien de différents discours dans nos données, nous avons donc cherché à identifier les valeurs, les principes, et les règles que les locuteurs défendent *translocalement* et *transtemporellement* pour définir leur identité commune, et comment ils se les approprient.

Dans le cadre de cette analyse dézoomée, nous avons eu recours à la méthode itérative telle que présentée dans le livre de Sarah Tracy (2013). Il s'agit ici d'articuler « *an alternate between emic, or emergent, readings of the data and an etic use of existing models, explanations, and theories* » (p. 184). Ce processus réflexif a donc été suivi, afin non seulement de prêter une attention particulière au sens qui émergeait des données, mais aussi de nous focaliser sur les constants va-et-vient qui s'opéraient entre les données récoltées et nos questions de recherche. Comme le décrivent Srivastava & Hopwood (2009), « *with each iteration of the framework the interaction between what the “data are telling me” (Q1) and “what I want to know” (Q2) helped me to identify gaps in my understandings of what was going on in the case, and how to proceed* » (p. 80). Nous visions ainsi à obtenir une compréhension plus approfondie de notre sujet. Après avoir défini la méthode utilisée, nous allons maintenant préciser comment nous avons analysé nos données.

Puisque ces données ont été collectées sous un format audiovisuel, la première étape a consisté en une transcription intégrale de toutes les rencontres que nous avons enregistrées. S'en est suivi une lecture détaillée et répétée de ces transcriptions afin de nous familiariser avec le contenu de notre terrain et avoir ainsi une vue d'ensemble des sujets qui apparaissent comme

récurrents dans les conversations. Une fois ces lectures terminées, nous avons amorcé un processus de codification selon la méthode itérative proposée par Tracy (2013) .

Dans un premier temps et en explorant les transcriptions ligne par ligne, nous avons procédé à un codage de premier niveau. Il s'agissait d'un codage ouvert où nous avons tenté de saisir le sens des données et de les transformer de façon descriptive en codes (Tracy, 2013). Nous avons découpé de cette manière les segments significatifs et nous les avons résumés par des mots ou des morceaux de phrase. Comme ce qui nous intéressait ici concernait l'identification performative des distributeurs à l'organisme auquel ils sont affiliés, nous avons tenté de traduire, par cette méthode, les processus par lesquels cette identification se matérialisait. Aussi notre intérêt s'est-il particulièrement porté sur les êtres ou les choses que les acteurs mobilisent explicitement ou implicitement pour définir les caractéristiques de l'organisation et leurs propres identités.

Alors que le codage de premier niveau se focalise sur la question « qu'est-ce qui se passe ici ? », le codage du deuxième niveau est davantage analytique et interprétatif. Selon Tracy (2013), celui-ci est réservé à l'organisation, au regroupement, mais aussi à l'examen critique des codes précédemment identifiés. Les codes de deuxième niveau viennent ainsi révéler des « patterns » ou des thèmes émergents. En ce sens, ils nous ont aidés à préciser davantage le caractère plus implicite de nos données. Nous avons donc cherché à catégoriser nos codes sous différents concepts interprétatifs et à identifier, dans le cas présent, ce qui constituait la substance de l'organisation en question, au sens de Burke.

Pour ce faire, nous avons utilisé également la technique de développement de typologie, telle que proposée dans l'ouvrage de Tracy (2013, p. 210). Il s'agit là d'« *identify or interpretively construct a conceptual “big bin” and then connect it with “smaller” concepts, ideas, processes, or types that are related and hence fit into this conceptual bin* ». Par exemple, « la distinction entre

Shopping United et d'autres d'entreprises » constituent un des types d'identification que nous avons identifiés dans nos données. En identifiant et regroupant les énoncés des distributeurs concernant la comparaison de Shopping United et d'autres entreprises, telles que « *You will never be partner with Walmart or Amazon* », « *As a freelancer, I used to do everything on my own* », « *No one in XXX (name of the company) is able to explain clearly the compensation plan* », nous avons pu constater qu'une différenciation de Shopping United par rapport à d'autres entreprises est établie afin d'asseoir sa singularité et son originalité.

De plus, par souci de précision et de fidélité à ce qui se passait dans les interactions, nous avons eu recours aux conventions de transcription présentées par Traverso (2009) dans son livre *L'analyse des conversations*, des conventions qui s'appuient sur le travail de Gail Jefferson (1984). Par ailleurs, certaines réunions se sont tenues en mandarin (une bonne proportion des membres de cette organisation sont, en effet, d'origine chinoise) et nous avons alors procédé à un travail de traduction du mandarin à l'anglais, le reste des interactions ayant lieu dans cette langue. Enfin parmi ces symboles de transcription, il y a :

[Chevauchement. Le crochet apparaît sur chacune des deux lignes
=	Enchaînement immédiat entre deux tours
(.)	Pause (dans le tour d'un locuteur) inférieure à un dixième de seconde
(0.0)	Pauses chronométrées (supérieure à un dixième de seconde)
:	Allongement d'un son (un allongement très important est marqué par plusieurs points)
-	Mot interrompu brutalement par le locuteur
<u>réalité</u>	Indique une certaine insistance sur le propos (mots soulignés)

↑	Intonation fortement montante
↓	Intonation fortement descendante
(FORT)...+	Les caractéristiques vocales sont notées en petites capitales entre parenthèses au début de l'extrait. Leur fin est indiquée par le signe +
(())	Les gestes et actions non verbales des interlocuteurs

After all, my network, all the sales that I had, I give it all to you. What a wonderful thing this is! When you want to share such a good thing with someone, why are you still afraid? Why are you still worried? As for me, I am not worried at all. I keep saying it's just like Jesus preaching the gospel, I am preaching the gospel. I keep preaching, I keep preaching, I keep going forward. I have no control over who follows me, those who hear me and find it reasonable will follow me, those who think it as unreasonable or deceitful, then just don't follow me, it doesn't matter. In the early stage, this is the mentality that we should have, we share and build the business to help others.

POSITIVITY

FOR A GOOD

CAUSE

PERSISTENCE

POSITIVITY

HELP OTHERS

Dans cet extrait d'une réunion des distributeurs, le locuteur se positionne comme l'un des distributeurs les plus expérimentés de l'entreprise. Il donne des conseils sur la façon dont on peut développer des affaires, et plus particulièrement, indique comment il aime faire partager cette opportunité de faire des affaires en parlant à d'autres personnes extérieures à l'entreprise dans l'espoir de pouvoir les recruter.

Nous remarquons dans un premier temps la métaphore christique, laquelle implique la réalisation de bonnes actions qui dépasse même le cadre de l'organisation. De plus, on voit comment le locuteur définit la manière dont il présente son entreprise aux autres comme le don de quelque chose de merveilleux qui permettra de les aider. Ceci nous a donc amenés à identifier ce passage par l'expression « *For a good cause* » au niveau du codage de premier niveau afin de traduire ce qui était implicitement valorisé par ce locuteur. À partir de l'énoncé « *I keep preaching, I keep preaching, I keep going forward* », nous avons considéré « la persistance » comme étant une autre valeur que cet intervenant semble indirectement défendre dans sa déclaration. De plus, nous avons traduit l'absence d'inquiétude vis-à-vis du refus ou de la méfiance exprimés par d'autres comme un signe de « positivité » chez ce participant.

Nous passons ensuite au codage de deuxième niveau où les premiers codes sont regroupés et révisés. Nous avons regroupé « *For a good cause* », « *Help others* », et d'autres codes exprimant des idées similaires que nous avons identifiées durant la première phase du codage, tels que « la solidarité », dans la catégorie de « l'altruisme » dans la mesure où celle-ci semble traduire, à son tour, ce que ces codes semblent exprimer. En outre, nous avons révisé le code « *positivity* » après quelques relectures des données en nous rendant compte qu'il s'agissait plus que de la simple expression d'une positivité. En effet, le discours semble, en fin de compte, s'adresser aux distributeurs qui redoutent de présenter l'entreprise aux non-membres. L'intervenant semble, en

fait, encourager ses auditeurs à se sentir comme lui, c'est-à-dire à ne pas avoir peur. Si l'on ajoute à cela le lien que nous apporte la littérature sur le rapport entre émotion et identification, nous sommes en mesure d'identifier « *suppression of negative emotion* » en tant que sous-catégorie découlant de la catégorie « *positivity* ».

Dans un dernier temps, les regroupements ayant découlé du cadre émergeant ou conceptuel ont été présentés et organisés sous la forme d'un tableau qui s'est constitué durant les différentes étapes de l'analyse et qui nous a aidés dans la discussion des résultats.

6. Analyse des données : une approche « zoomée »

MLM se distingue d'autres types d'entreprises sous plusieurs aspects, parmi lesquels le fait que l'ensemble des distributeurs suivent plus ou moins les mêmes routines, et pratiquent pour leurs affaires des activités similaires. Contrairement aux organisations entrepreneuriales où chaque membre est en charge de différents projets et porte des responsabilités diverses, les activités commerciales de tous les distributeurs à Shopping United sont, en effet, similaires, et font souvent l'objet de discussions. Ainsi, dans les réunions et les discours, la question pour laquelle les réponses sont fréquemment soulignées, rappelées ou négociées est « *en tant que distributeur à Shopping United, que dois-je faire?* » C'est la raison pour laquelle il nous est apparu pertinent de présenter nos analyses à travers un extrait où deux membres de l'organisation parlent des différentes activités du distributeur et leurs interprétations.

Par ailleurs, suivant la méthode d'analyse proposée par Nicolini (2009), nous avons fait le choix de nous focaliser d'abord, par effet de « zoomage », sur l'accomplissement des interactions. En examinant de plus près les activités quotidiennes du distributeur à Shopping United, nous avons cherché à expliquer la manière dont l'identité collective se matérialise à travers les voix des acteurs et à travers leurs discours. Notre intérêt s'est porté, en effet, fortement sur les valeurs et principes

qui sont mobilisés explicitement ou implicitement pour traduire l'identité de l'organisation. Ce faisant, nous pouvons ainsi dévoiler comment s'opèrent les processus de consubstantialisation entre les distributeurs de cette organisation.

6.1 Description du contexte

Cette réunion, que nous qualifions de « semi-formelle » rassemble une quinzaine de distributeurs. L'interaction qui nous intéresse se déroule dans une salle de conférence à Montréal entre deux distributeurs de Shopping United, Jean et Mark. La première, Jean, une des membres les plus actives à Montréal, a rejoint Shopping United depuis trois ans et dirige actuellement une équipe. Quant au second, Mark, ancien propriétaire de trois restaurants, il a commencé son parcours à Shopping United aux États-Unis il y a onze ans, avec un niveau de revenu plus élevé que tous les autres participants à cette réunion. Il est invité à Montréal pour faire partager ses expériences. Au cours de leur conversation, Jean pose plusieurs questions à Mark pour lui demander des avis et conseils sur le moyen de gérer certains problèmes d'affaires, tels que la mauvaise relation avec les partenaires ou le profit faible de certains membres de son équipe.

Nous conférons le qualificatif de « semi-formelle » à cette réunion, car elle a lieu à l'issue d'une précédente réunion plus formelle où Mark fait une présentation de son parcours, et après le départ de plus de la moitié des distributeurs y ayant assisté. En revanche, cette conversation est loin d'être privée, puisque les distributeurs encore présents, dont la majorité fait partie de l'équipe de Jean, écoutent attentivement les échanges entre Jean et Mark et font parfois des hochements de tête en signe d'approbation pour marquer leur accord par rapport à ce qui est mis de l'avant par l'un ou l'autre des interlocuteurs. De plus, quand Mark répond aux questions, on note que son regard se fixe non seulement sur Jean, mais aussi sur cet auditoire, ce qui laisse

entendre que ce qu'il a à dire concerne a priori toutes les personnes présentes. Enfin, il s'agit d'une conversation en chinois qui est traduite en anglais à des fins d'analyse.

6.2 Explications des termes

Dans ce qui suit, nous allons d'abord tenter d'expliquer les termes techniques qui sont utilisés dans cette interaction. En ce qui concerne le *Challenge Award*, il s'agit d'un prix que l'entreprise a mis en place pour ses distributeurs et qui est considéré comme l'un des prix les plus prestigieux de l'organisation. Ce dernier est décerné aux gagnants sur scène par le PDG lors de la convention annuelle de l'entreprise. Pour gagner le *Challenge Award*, plusieurs critères sont requis, tels que le nombre de partenaires parrainés dans l'année, les chiffres d'affaires générés soit par l'usage personnel (le distributeur achète également lui-même les produits), soit par la vente, ou le nombre de billets de convention achetés (*Ticket*), des termes que nous définirons ci-après. La *Convention* dont nous venons juste de parler est un événement annuel organisé par Shopping United qui réunit ses distributeurs du monde entier pour une série de présentations, de discours et d'activités.

Pour ce qui est du *Downline/Upline*, nous pouvons essayer de l'illustrer avec un exemple présenté dans le schéma ci-dessous. En partant du point de vue de Z, l'*upline* désigne toute personne au-dessus de Z dans le réseau, il s'agit donc de X et des autres distributeurs au-dessus, non présents dans le schéma. Le *downline* désigne, au contraire, toute personne située en dessous. Cette personne pourrait être, d'un côté, quelqu'un qui a été directement recruté par Z, par exemple M et N cités dans ce schéma, ou encore une recrue de ses recrues, comme L qui est recruté par M. De l'autre côté, le *downline* correspond aussi au distributeur D recruté par X (l'*upline* de Z), mais qui occupe dans la structure du réseau une position inférieure à Z.

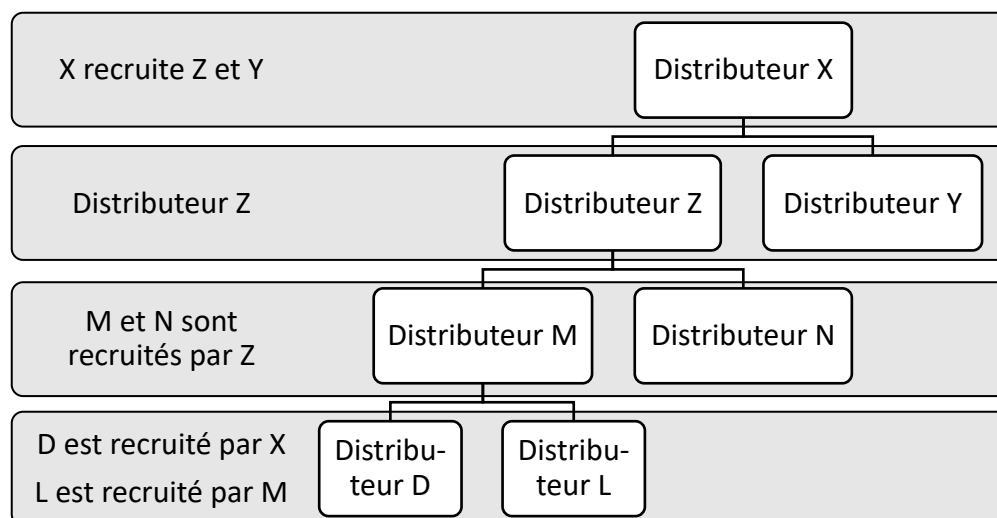


Figure 2

Nous avons vu précédemment que parmi les critères de récompense du *Challenge Award* remis lors de la Convention, on compte le nombre de partenaires parrainés dans l'année. Ainsi, le *Sponsor* désigne une personne qui recrute avec succès un ou plusieurs nouveau(x) membre(s). La personne est donc le *sponsor* du nouveau membre. Par exemple, dans le schéma, M est le *sponsor* de L. En revanche, M est l'*upline* de D, mais pas son *sponsor*, puisque D est recruté par X. Et le terme *partner* désigne, d'une manière générale, tout membre de l'organisation, peu importe leur positionnement dans le réseau. M, L, D et X sont tous partenaires.

Un autre critère de récompense que nous avons déjà abordé est le *Ticket*. La plupart des présentations, des conférences et des séances d'information sont payantes. Il faut donc acheter un billet qui y donne accès. Les distributeurs sont souvent encouragés à acheter plus d'un billet pour ensuite les vendre à leurs invités.

Au sujet du *1 V 1 meeting*, il s'agit d'une réunion entre un distributeur et un invité dans le but de présenter l'entreprise à ce dernier et éventuellement de le recruter. Quant au *2 V 1 meeting*, il correspond à une réunion entre un distributeur plus expérimenté, un invité, et un

distributeur moins expérimenté qui connaît personnellement l'invité. Il s'agit souvent d'un ancien distributeur qui aide son *downline* à recruter de nouveaux membres.

6.3 Analyse de la séquence

Dans ce qui suit, nous allons nous focaliser sur cette interaction en la découpant par séquence afin de faciliter la lecture et la compréhension des analyses que nous proposons :

- 1 Jean Another question, uh, although we are fairly a new team, we all know how
2 important the convention is, especially everyone who is here now, we all know
3 how important the convention is. Most of us, most of us will buy tickets either
4 willingly or unwillingly. But:: it seems that (2.0) we have bought so many
5 tickets, but the number of participants:: may not- may not be half of our
6 tickets, or best-case scenario, two-thirds of our tickets. So, for these partners,
7 the tickets are at their own charge. And these partners may not make a lot of
8 money yet, so the next time they will think “should we still buy the tickets next
9 time?” Uh, sometimes as a leader, you also feel bad. You feel responsible as
10 well for (.) not helping your partner sell tickets. Next time, I even start to ask
11 myself, do I still tell him (.) to buy tickets? So uh, why tickets are so important,
12 and when we face these partners, we as leaders, what should we do? And for
13 ourselves, what shall we do when next time we have leftover tickets?
- 14 Mark 11 years I have been in this business. I've been having dead stock tickets for
15 every event for 11 years ((RIRE)) and I'm still doing that today. Uh, tickets, if I
16 answer from a traditional business perspective, may be easier to understand.
17 The investment for each of my buffet restaurants are about half a million
18 dollars. If we run it successfully, I'll make money back in a couple of years. It
19 takes three years to make money, right? It's only after three years that we start
20 to make money. If not, we may lose all 500,000 dollars. That is to say, the
21 return ratio (.) and risk of the traditional business (.) is much much higher than
22 the risk of buying tickets in Shopping United.
- 23 Jean Hmmm ((MARQUANT L'APPROBATION))
- 24 Mark That is in [terms of risks, right?
- 25 Jean [hmhhh ((MARQUANT L'APPROBATION))
- 26 Mark That is to say, the investment in our business (2.0) is that- is that first of all we
27 have some investment in products, and secondly, investment in education. It's
28 mainly these two parts, the investment. In fact, ticket:: is education, is to let us
29 have a rich man's mindset, that is to say (FORT) all the investment, we invest
30 in our own mind, make ourselves smarter, have an entrepreneur's mentality, I
31 think it is so worth it.+ This is the first point.
- 32 Jean This is actually quite inspirational. Because we all already know the reasons,
33 but seeing it from an investment point of view, I understand it better.

Comme nous le constatons, Jean amorce ses propos en soulignant deux fois que tout le monde sur place, elle y comprise, est conscient de l'importance de la convention (lignes 1 et 2), mettant aussi l'accent sur le fait que presque la totalité des distributeurs achète des billets (ligne 3). En pointant la grande importance accordée à la convention et à l'achat des billets par son équipe, Jean parle déjà ainsi au nom de ce groupe de distributeurs qui sont donc censés avoir des principes communs. Son positionnement en tant que porte-parole du groupe permet a priori de donner plus de force et de légitimité aux questions qu'elle pose. Il nous semble par là qu'elle tente de dire : « je ne suis pas la seule à avoir un doute, nous sommes dans la même situation, et nous nous posons tous la même question ».

En outre, Jean paraît, en quelque sorte, avoir anticipé le fait que sa question puisse être mal vue et se prépare donc à l'avance aux critiques éventuelles de Mark. La répétition de « *we all know how important the convention is* » (ligne 1-2 et 2-3), et de « *most of us* » (ligne 3) met une emphase particulière sur le fait d'être conscient de l'importance de ces pratiques. En rappelant à Mark que ces personnes présentes assistent aux conventions et achètent des billets, Jean cherche ainsi sans doute à se justifier en montrant que leurs comportements sont conformes aux attentes, et qu'ils sont, par conséquent, de bons distributeurs, malgré la question qu'elle va poser.

Après ce petit discours préparatoire, avec un ton un peu hésitant (on observe, en effet, moins de fluidité en comparaison avec les phrases précédentes), Jean introduit la problématique par un « *but* » (ligne 4). Nous constatons une nuance dans le positionnement de Jean. Elle passe d'un « nous » qui achète tous des billets à « *these partners* » (ligne 6 et 7) et « *we as leaders* » (ligne 12). De plus, nous notons également ici un écart entre « ce qu'on doit faire » et « ce qui se passe en réalité ». La problématique se manifeste donc en deux volets : d'une part, les

distributeurs qui sont censés acheter des billets ne sont pas capables de tout vendre; d'autre part, les *leaders* qui sont censés encourager leurs *downlines* à acheter des billets se sentent un peu coupables.

Bien qu'elle demande aussi à Mark ce que devraient faire les *leaders* comme elle s'ils ne parviennent pas à vendre tous les billets eux-mêmes (ligne 12 et 13), la question la plus directe et cruciale dans ses propos semble être « *so the next time they will think, should we still buy the tickets next time* » (ligne 7 et 8), une question qu'elle pose avec le pronom « ils » renvoyant aux distributeurs ne gagnant pas beaucoup d'argent. Même si la question que Jean pose finalement en tant que leader (ligne 12 et 13) est semblable à cette question qu'elle fait poser, dans sa mise en scène, aux autres distributeurs, on comprend qu'elle cherche clairement à prendre ses distances de ces personnes (« *they* » (ligne 8)) qui doutent de la façon de faire des affaires préconisée par l'entreprise. Nous observons donc l'effort que Jean a fait pour entretenir son image de bon distributeur à Shopping United en cherchant à ne pas s'associer à certaines pratiques qui risquent a priori d'entamer cette identité. La manière dont Jean essaie de rassurer Mark sur son adhésion à l'achat des billets sous-entend certaines règles de conduite à respecter pour être un distributeur qualifié de l'organisation, à savoir qu'il ne faut pas mettre en doute les pratiques de l'organisation, lesquelles apparaissent donc hautement valorisées.

Face à ces questions, Mark commence par mettre de l'avant son propre exemple, faisant appel à son ancienneté dans l'entreprise pour chercher à normaliser cette situation (lignes 14-15). Ensuite, on voit qu'il invoque son identité d'ancien propriétaire de restaurant pour rendre sa parole plus convaincante et légitime lors de la comparaison qu'il fait par la suite entre les affaires traditionnelles, comme la restauration, et Shopping United. En comparant les risques de perdre 500 000 dollars (ligne 20) et ceux de l'achat des billets qui ne se vendent pas (un billet coûte

environ 200 dollars), Mark tire une conclusion relativement généralisée selon laquelle Shopping United est beaucoup moins risqué que les affaires traditionnelles (ligne 20-22).

Jean se montre convaincue par l'argument (ligne 23 et 25). Dans les propos initiaux de Jean, les billets à vendre sont positionnés comme quelque chose d'important, mais qui fait perdre de l'argent. Cependant, Mark redéfinit ces billets en leur donnant une nouvelle interprétation. Le billet est désormais, selon les propos de Mark, un investissement. Tout investissement est généralement considéré comme inévitable dans les affaires et risqué par nature. Mark a ainsi normalisé encore une fois la situation. En ajoutant la comparaison, il donne à cet investissement dans les billets une connotation positive dans des échanges qui a priori mettent de l'avant la difficulté à les vendre, et fait prendre à cette pratique une tournure négative. À travers cette réinterprétation, on observe comment une pratique qui était mise en doute devient dès lors une bonne chose offerte par l'entreprise. L'idée qui est véhiculée ici appuie donc l'état d'esprit que le distributeur est censé avoir. En restaurant la confiance des distributeurs sur l'organisation à travers la légitimation de ses pratiques, Mark contribue à bâtir une substance organisationnelle à la base de sentiments de confiance communs envers l'un des aspects clés du « système » Shopping United.

Étant donné que chaque billet offre accès à la convention, aux présentations et aux formations, Mark continue en précisant que le billet est un investissement dans l'éducation (ligne 28), et est, en fait, l'incarnation même de l'éducation : « *In fact, ticket:: is education* ». Il essaie par-là sans doute de distancier l'aspect financier et commercial de l'image de billet, considérant que les affaires ont souvent un objectif lucratif et que l'éducation est, en général, payante. En associant le billet à la cause éducative, il légitime donc le fait que le billet en réalité fait perdre du profit au distributeur. Puis il justifie son raisonnement en évoquant implicitement la question

de l'identité. En dressant un portrait du distributeur idéal, à savoir: riche (ligne 29), intelligent (ligne 30), avec un esprit d'entrepreneur (ligne 30), il suscite sans doute chez la majorité de son auditoire le désir d'y aspirer. Mark semble dire que le billet est le moyen de devenir ce que tu veux être, et aussi ce que nous voulons tous être. Il construit un désir et un rêve commun et les définit comme le socle commun de motivation d'engagement continu qui aligne tous les distributeurs : « c'est cela (riche, intelligent, entrepreneur) que nous voulons tous être, et c'est cela (le billet) le moyen de le réaliser ».

Après avoir expliqué l'importance d'acheter un billet dans le but éducatif, Mark reprend la parole et ajoute son expérience personnelle à son argumentation pour permettre à Jean et l'auditoire de mieux suivre sa pensée.

- 34 Mark Exactly, for me, I invest in this ticket myself. And that besides, there are tickets
 35 left unsold. Each time:: at least three tickets, or even seven. I have to do the
 36 Challenge Award, right? For many years, it's been Challenge, Challenge,
 37 Challenge, and until now, the Challenge Award (.) I haven't won it yet.
 38 Jean ((LEGER RIRE))
 39 Mark But today I still say that I must win it next year, I mean this year, I must win,
 40 right? I still tell that to my partners. But uh, how to say, that is uh, I must win.
 41 Even though :: it's just maybe the winning times takes a little too long
 42 ((RIRE)), because I haven't won it yet, right?=
 43 Jean =((RIRE)) Me too, I've been doing the Challenge Award for two years, I
 44 haven't got it yet ((RIRE)), but I believe I will [keep challenging too.
 45 XX [Keep challenging=
 46 Jean =Yeah, keep challenging
 47 Mark You know, but this is how I think. 11 years ago, my sponsor, I believe that he
 48 bought a lot of tickets too that year. Maybe after buying 10, 20, 30 tickets, he
 49 sold that one ticket to the right person. So are the 10, 20, 30 tickets before (.)
 50 worth it?
 51 Jean, XX ((TOUT BAS)) worth it+
 52 Mark If he didn't buy the first 10, 20 tickets, he would not have my 31st ticket that
 53 year, and I wouldn't exist, right? Then he wouldn't have half of his business
 54 built. So when you look at the tickets, you look at the odds. (2.0) That means,
 55 you bought three tickets this year, three tickets, even though you didn't sell
 56 them all, you just say ((TON IMITANT UNE AUTRE PERSONNE QUI
 57 PARLE)) "huh investment. it's business investment". But, uh, like this, when I
 58 keep doing this, I have uh, my chances of selling the one ticket to the right

59 person have increased. Once it's increased, and in this the business, it's very
60 interesting (.), once you have one on the left and one on the right to build
61 business with you, then it becomes so much easier. As we always say uh, one
62 right person can bring you a team ↓ =
63 Jean =Right=
64 Mark =We always say this, and that means uh selling tickets, to uh let you meet the
65 right person. Uh-uh or who said this the other day, to bring out the Ace, like in
66 card games, the Ace. Then countless 180,000 dollars a year are yet to come.
67 Are you willing to buy the tickets now? Of course you do.
68 Jean I should have bought more! ↑
69 XX ((RIRE)) Same here.

Comme on le constate, Mark continue à justifier les raisons pour lesquelles les distributeurs doivent acheter plusieurs billets. Cette tâche s'avère, en effet, encore plus délicate, car il demande aux distributeurs de continuer une pratique qui leur paraît a priori opposée à leurs propres intérêts, puisqu'en réalité, ils perdent souvent de l'argent en les achetant. Et ce surtout dans le contexte où les distributeurs sont positionnés par Mark comme un groupe d'entrepreneurs visant avant tout à devenir riches. Cette incohérence risque de déconstruire la substance qu'il a tenté précédemment de réaffirmer et pourrait donc imposer un risque de désidentification.

Mark rappelle à nouveau son histoire personnelle en mettant l'accent sur sa persévérance et sa détermination. Il semble dire qu'il est dans la même situation que les autres, voire pire dans la mesure où il achèterait plus de tickets qu'eux (« *or even seven* » (ligne 35)), cependant, il se positionne comme une personne déterminée à poursuivre cette pratique de manière ferme dans le but, un jour, de gagner le *Challenge Award* (« *I must win* » (ligne 39)). À travers son histoire, Mark insiste donc sur ce qui compte et ce qui ne compte pas dans cette affaire. Un distributeur, selon Mark, doit faire preuve d'une grande détermination malgré les difficultés. Cette histoire parvient bien à ses fins, car la réaction positive de Jean est immédiate (ligne 43-44). En s'alignant par rapport à ce que dit Mark et en indiquant qu'elle fera de même, elle s'identifie tout

de suite à cette histoire, et réaffirme ainsi ce qui compte pour un bon distributeur de l'organisation.

Mark poursuit en affirmant sa vision « *but this is how I think* » (ligne 47), à travers le récit de son recrutement par son *sponsor*. Néanmoins, il s'agit d'une histoire presque fictive que Mark semble construire pour appuyer sa vision: « *I believe that he bought a lot of tickets too that year* » (ligne 47-48), « *maybe after buying 10, 20, 30 tickets* » (ligne 48), une histoire qui justifie cependant l'intérêt d'acheter plusieurs billets. À la ligne 54, suite à la réinterprétation de Mark, le billet porte maintenant une nouvelle définition : la probabilité. Il s'agit de la probabilité de rencontrer la bonne personne (ligne 58-59). La question est donc de savoir ce que signifie tomber sur la bonne personne? Selon Mark, la bonne personne apporte une équipe (ligne 61-62), et cette dernière génère des revenus. Mark arrive donc à décrire une série d'événements qui pourraient se produire à la suite des achats multiples de billets. Nous constatons ainsi que Mark, une nouvelle fois, mobilise un rêve que les distributeurs sont censés partager, tentant ainsi de renforcer la consubstantialité qui s'opère ici.

Un avenir prometteur en perspective, tel que décrit à la ligne 65 : « *countless 180,000 dollars a year are yet to come* », réaffirme l'identité de l'entrepreneur riche, et permet ainsi d'atténuer l'incohérence substantielle que l'interprétation de l'achat à perte de plusieurs billets pourrait provoquer. Sachant que 180,000 dollars correspond à la somme maximale qu'un distributeur peut gagner par année, Mark visualise un futur idyllique, sinon irréaliste. Ainsi, à travers cette vision de l'avenir, l'interprétation de la perte se limite à une perte à court terme qui permet de s'enrichir plus tard. On voit donc que Mark, à travers son récit et sa réinterprétation, cherche à protéger l'identité du distributeur fortuné. L'achat de plusieurs billets, une activité qui

remet à priori en question la valeur collective basée sur le même rêve de devenir plus riche, est redéfinie afin de maintenir une certaine consubstantialité.

Tout au long de son propos, on note que Mark tâche de briser toute interprétation qui reviendrait à mettre en doute la légitimité des activités de distributeur à Shopping United. Pour ce faire, il normalise la situation actuelle : « *you just say ((TON IMITANT UNE AUTRE PERSONNE QUI PARLE)) 'huh investment. it's business investment'* » (ligne 56), donnant ainsi un nouveau sens à la situation. En même temps, on voit qu'il met en scène les désirs et les objectifs que les membres sont censés partager (ligne 57-62) en dressant un avenir optimiste : « *then it becomes so much easier* » (ligne 61), « *countless 180,000 dollars a year are yet to come* » (ligne 66). À travers ce travail de consubstantialisation basé sur la confiance inconditionnelle en l'organisation et le rêve en commun, l'identité de distributeur reste donc intacte, voire renforcée. En dépit du déficit de leurs affaires ou des travers à court terme (d'après la redéfinition), les membres sont censés maintenir leur confiance en la réalisation de leurs objectifs, lesquelles fondent leur identité et la substance de leur action.

Alors que la discussion sur l'achat des billets semble s'achever sur un consensus : « *I should have bought more!* ↑ » (ligne 68) et « *((RIRE)) same here* » (ligne 69), ce qui marque des effets clairs de consubstantialisation, Jean pose une autre question à Mark.

70	Jean	You see, we all know that tickets <u>are</u> important, it's just, hmm, when it comes
71		to spend our money, it's a little hard. Although now I feel I didn't buy enough
72		tickets. Now I have one last question. Now we have better and better training
73		system. We have some good leaders. We don't have many business
74		presentations, but we have one every month, plus small group meetings, home
75		business presentations. But:: if we have a speaker from other places to give the
76		presentation, wow, we can sell so many tickets. If we have a <u>local</u> lecturer,
77		everybody would be tired of listening to the same person all the time and
78		nobody would come (LEGER RIRE), like only 20 or so people would come.
79		but as a matter of fact ↑, our local speakers are not bad either. And some

80 people say that a formal business presentation is not particularly useful either.
81 My private meeting with the guest is good enough, and more likely to recruit
82 the person. Presentations? Guests are probably not going to join in after a
83 presentation. They just say that they didn't understand. Or:: I just prefer doing
84 1v1 or 2v1 meetings, I don't care about presentations. So Mark, why do we
85 need business presentations anyway? Why people in this business:: should rely
86 on this system ?
87 (2.0)
88 Mark I want you to think it this way, this business, Shopping United, why we all
89 want it? I believe 90% of people are here because of the residual income,
90 right?=
91 Jean =Yes
92 Mark That means, we invest once (.) work hard for several years. Next, we have a
93 very beautiful team, and then the business goes on and on, grows bigger and
94 bigger. The bigger the business grows, the more stable the money is, more and
95 more stable, and more and more money ↑ . I believe:: everyone:: wants passive
96 sustainable income. Traditional jobs, you work for one day, you make one
97 day' s money, right? You don't work, you don't have it. Business is the same.
98 It's all temporary income. Doing Shopping United, the biggest difference
99 between 2 v 1 meeting and business presentation is, for one, a person's (.)
100 ability(.) and time (.) are limited, and secondly, for business presentation, it's
101 the system that is operating. What does that mean? Now just imagine, if you go
102 anywhere for vacation, do you want your whole business to stagnate (.) or
103 continue to grow? You have to count on the system, that's why this business
104 system is the best.

Comme on le constate, Jean lance une nouvelle problématique, cette fois à propos des séances de présentation d'entreprise et des réunions 2 v 1 ou 1 v 1. Cette problématique porte sur le fait que, d'une part, les billets de présentations animées par des conférenciers locaux se vendent moins bien (ligne 78) et que, d'autre part, certains distributeurs doutent de l'efficacité de ces présentations par rapport aux petites réunions privées (lignes 80-81). Jean parle ainsi des difficultés qu'elle rencontre dans les affaires, tout en essayant de ménager l'image de bon distributeur de son équipe. Aux lignes 72-73, elle déclare ainsi: « *Now we have better and better training system. We have some good leaders* », ainsi qu'à la ligne 79 « *but as a matter of fact* ↑ , *our local speakers are not bad either* ». Par ailleurs, notons que des lignes 79 à 81, Jean évoque

un certain scepticisme à l'endroit de l'exemplarité des pratiques d'entreprise en invoquant les paroles de certains distributeurs (« *And some people say that a formal business presentation is not particularly useful either* »). Elle semble ainsi essayer de ne pas trop froisser Mark, qui représente, en quelque sorte, l'entreprise et les normes qui s'y rattachent.

Mark de son côté amorce sa réponse en tentant d'imposer une vision spécifique pour donner sens à cette situation : « *I want you to think it this way* » (ligne 88). De fait, il laisse entendre que cette manière de penser est la bonne manière de raisonner par rapport à la question que Jean se pose. Ce raisonnement prend la forme d'une question qu'il pose sur ce qui est censé motiver les distributeurs à être membres de Shopping United, une question à laquelle il répond lui-même en mettant de l'avant que, pour 90% d'entre eux, cette motivation repose sur les revenus résiduels. Une fois cette complicité instaurée (Jean marque, en effet, son accord à la ligne 91), Mark, des lignes 92 à 95, s'attache fortement à valoriser ce que rapportent, selon lui, les affaires à Shopping United, à savoir que le distributeur développe une équipe générant des revenus qui se multiplient et se stabilisent au fil du temps.

Ce faisant, Mark semble vouloir établir ce à quoi est censé aspirer la quasi-totalité des membres, soit une certaine sécurité financière à long terme, une aspiration qui met donc de l'avant une identité commune à tous les distributeurs. En se référant au cheminement depuis le commencement des affaires jusqu'au contexte actuel : « *we invest once (.) work hard for several years* » (ligne 92), Mark projette ainsi Jean et le reste de l'auditoire dans un certain futur, afin qu'ils se remémorent le rêve qui les réunit, ce qui justifierait leurs présences et engagements ici et maintenant. En mettant de l'avant le même rêve qu'ils sont censés tous poursuivre, Mark cherche ainsi à établir une mêmeté sur la base de laquelle une identité collective peut se réaffirmer.

Notons que Mark en profite pour construire l'identité de son organisation en distinguant Shopping United des autres organisations entrepreneuriales (ligne 96-98). Il précise ainsi la particularité de Shopping United qui est qu'elle permet à ses membres d'avoir un revenu passif et continu sans travailler quotidiennement. En pointant le fait que travailler à Shopping United n'est pas un travail répondant aux conventions habituelles, Mark définit implicitement l'essence même de l'organisation par ce qu'elle n'est pas. Cette distinction permet de souligner, par ailleurs, une sorte de supériorité de Shopping United (en comparaison à la forme traditionnelle de travail), ce qui permet a priori à Mark de consolider l'identification que ses auditeurs pourraient a priori développer vis-à-vis de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Évoquant, par la suite, les réunions de deux à trois personnes, Mark effectue une opération d'association et dissociation. Par le biais d'une mise en situation: « *Now just imagine, if you go anywhere for vacation, do you want your whole business to stagnate(.) or continue to grow?* » (ligne 101 à 103), il définit les réunions 1 v 1 et 2 v 1 en les comparant à des situations d'affaires traditionnelles. Dans ce genre de situation, la productivité dépend, selon lui, de la capacité de la personne, qui peut dès lors être limitée (ligne 99 à 100). Ayant précédemment établi la supériorité de Shopping United par rapport à toute forme de travail plus « traditionnelle », forme à laquelle la réunion privée est ici associée, Mark transpose ainsi ces valeurs auxquelles les distributeurs sont déjà attachés aux séances de présentation d'entreprise, qui sont, du même coup, valorisées.

Ce faisant, il oppose la séance de présentation d'entreprise au travail traditionnel. L'organisation des présentations est ainsi présentée comme l'un des instruments principaux pour développer les affaires et assurer des revenus passifs, ce que recherche a priori la quasi-totalité des distributeurs, selon lui. Pour Mark, en somme, tout membre de Shopping United qui se

respecte se doit de participer aux séances de présentation, qui renvoient aux principes et objectifs mêmes de l'organisation. Il nous paraît donc que Mark se sert de la substance précédemment établie, basée sur le rêve commun, pour imposer certaines règles de conduite aux membres de l'organisation et ainsi renforcer une forme de consubstantialisation.

De plus, on voit comment Mark invoque ce qu'il appelle explicitement le *système* aux lignes 100 à 101 : « *for business presentation, it's the system that is operating* ». Cet énoncé sous-entend que ledit système supprime les limites individuelles et est capable de fonctionner par lui-même, développant ainsi en continu les affaires, même en l'absence de son propriétaire. On note au passage que la mise en place du système fait disparaître le « je » pour le remplacer par un « nous », celui de l'adhésion aux normes et aux routines partagées. Les pratiques commerciales des distributeurs, comme la tenue de présentations mensuelles, sont ainsi, de fait, présentées comme des normes et des routines collectives, qui finissent par exprimer une forme d'agentivité, mettant en lien tous les distributeurs et leur façon de faire. Mettre en place un système signifie réaliser en acte une substance, un ensemble des principes, des règles, et des routines censées transcender tous les distributeurs et agir en leur nom.

À la suite, Mark poursuit son argumentation en évoquant cette fois la responsabilité du distributeur de participer à la présentation.

- | | | |
|-----|------|--|
| 105 | Mark | In a business presentation, we can meet (.) people with very different |
| 106 | | backgrounds. In a 2 v 1 meeting, like when we talk about this business with |
| 107 | | somebody, we want our background and his background to be compatible. If |
| 108 | | not, it's hard for him to <u>relate</u> , and to see his future in this business. But:: if I |
| 109 | | take him to the business presentation, there will be someone who does <u>exactly</u> |
| 110 | | the same job as he does, there will be one sentence, one story that touches him. |
| 111 | | This happened <u>countless times</u> . Someone couldn't talk his guest into the |
| 112 | | business, but the guest signed after one presentation. |
| 113 | Jean | Hmmm |
| 114 | Mark | This happened <u>all the time</u> . This happened all the time. What's more, business |
| 115 | | presentation (.) is not about individual, but more importantly, when everyone |

116 (.) puts their resources in it, more powerful it gets. If everyone only does 2 v 1
 117 meetings, then business presentation will be gone. Then one day, when you
 118 need it, and it's not there anymore, it's so regrettable. Do you know how many
 119 times when I brought a guest, I really hoped that one person was there? Why?
 120 Because their backgrounds were a perfect match. But that person was not there.
 121 So think about it, for ourselves, this is actually our responsibility. Why do I
 122 attend business presentations? Because, you know, when you show up there,
 123 maybe because of my appearance, there is this one guest (.) who listened to my
 124 story and wanted to try out this business=
 125 Jean =Hmm, hmm, right
 126 Mark It is possible. So it becomes a responsibility, I think=
 127 Jean =But then again, many partners say "why do I need to go to business
 128 presentations, I don't even have guests. Why should I go? Those who actually
 129 go, they all bring guests."
 130 Mark Hmm(.) the presentation takes a little more than an hour. And you will see how
 131 a lot of new speakers(.) and new leaders grow, which is also a kind of
 132 stimulation to me, you know? Wow, look, this partner just joined half a year
 133 ago, he jumped three levels. This is motivation as well, right? And this one
 134 started the same time as I did, he reached a new pin level. And again,
 135 motivation. So, this ends up helping me (.) and my team after all. So, you see,
 136 it is in the interest of everyone.

Comme on le constate, Mark poursuit en abordant un autre avantage de la présentation dans la mesure où cette dernière permet à l'invité de faire connaissance avec divers membres de l'entreprise. Selon lui, un parcours similaire est l'un des premiers enjeux qui établit un lien entre membres et non membres de l'organisation lors du recrutement: « *we want our background and his background to be compatible* » (ligne 107). Ce premier point commun pourrait contribuer à l'établissement d'une base plus générale de sentiments, de principes, et d'idées communs. En rencontrant un distributeur avec un parcours, des expériences ou un domaine d'expertise similaires, l'invité se projette dans un avenir possible avec Shopping United à travers ce jeu de miroirs : « *and to see his future in this business* » (ligne 108).

Les différents positionnements en rapport avec Shopping United qui séparent le membre de l'invité se transforment ainsi en une liaison grâce aux expériences communes : « *there will be*

someone who does exactly the same job as he does » (ligne 109 à 110). Cette mise en avant de la similarité semble ainsi viser à la création d'une consubstantialité. L'invité peut, en effet, s'identifier davantage à ce collectif de distributeurs dans la mesure où ils s'avèrent qu'ils partagent une sorte de même chose sur laquelle *l'organizing* peut débiter. Cela montre également que l'organisation met consciemment de l'avant tout ce qui pourrait établir une base d'une identité commune pour encourager et faciliter l'identification des membres potentiels.

Afin d'appuyer l'authenticité de son propos, Mark invoque, par la suite, le récit d'une histoire peu détaillée : « *someone couldn't talk his guest into the business, but the guest signed after one presentation* » (ligne 111 à 112). En omettant de mentionner le protagoniste de l'histoire, le récit de Mark semble moins être une anecdote d'un cas particulier qu'une histoire généralisée, quel que soit ce distributeur en question. Cet effet est, de même, renforcé par l'emphase mise sur la reproduction de cette situation : « *This happened countless times* » (ligne 111), « *This happened all the time. This happened all the time* » (ligne 114). La légitimation des présentations est donc démontrée par la réalité d'un fait répété que Mark invoque. Le passé, en quelque sorte, appuie la validité de cette pratique pour l'avenir.

Notre orateur poursuit son propos en avançant l'aspect collectif de la présentation : « *business presentation (.) is not about individual* » (ligne 114 à 115). Selon lui, l'existence de la présentation dépend du bon vouloir des distributeurs (ligne 116-117), puisqu'aucun règlement explicite de la part de l'entreprise exige sa mise en place. De ce fait, nous constatons que Mark cherche à établir, de nouveau, une base commune sur laquelle la consubstantialité des membres peut s'établir, des membres qui sont présentés comme devant tous vouloir se réunir et s'organiser.

Pour ce faire, on voit que Mark met en scène plusieurs éléments censés fonder implicitement la substance de tout bon distributeur. Tout d'abord, selon Mark, la présentation est un évènement d'entraide dont tous les distributeurs peuvent a priori bénéficier. Invoquant ce qu'il présente comme ses propres expériences, il montre comment le distributeur assistant à la présentation peut aider à la démarche de recrutement : « *I really hoped that one person was there* » (ligne 118-119), et vice versa, sa présence pouvant faciliter le recrutement des *downlines* pour d'autres distributeurs : « *maybe because of my appearance, there is this one guest (.) who listened to my story and wanted to try out this business=* » (ligne 123-124).

Mark étant un distributeur exemplaire dans son rapport avec son auditoire, le récit de son histoire personnelle permet ainsi de véhiculer indirectement les règles de conduite implicites de l'organisation. À partir de « *I really hoped* » (ligne 119) jusqu'à « *So think about it, for **ourselves**, this is actually **our** responsibility* » (ligne 121-122), il laisse entendre que cette responsabilité d'assister aux formations incombe à tous les distributeurs. Nous remarquons qu'à travers ce travail de responsabilisation des membres, les distributeurs sont rendus consubstantiels en vertu des responsabilités et du principe d'entraide sur lesquels leurs actions sont censées reposer.

Jusqu'à présent, nous avons donc vu que Mark, par son discours, met en lumière les avantages de la présentation, notamment en ce qui concerne le recrutement. Mais Jean met en question ce lien établi entre recrutement et présentation. Elle questionne la nécessité de cette dernière en mettant en scène la voix d'autres distributeurs : « *many partners say 'why do I need to go to business presentations, I don't even have guests'* » (ligne 127-128). Pour y répondre, Mark laisse de côté la substance collective constituée des principes d'entraide et de responsabilité afin de ne pas exclure les distributeurs sans invités : « *So, this ends up helping me*

(.) *and my team after all* » (ligne 135). En écoutant les accomplissements des autres, le distributeur peut, selon Mark, se remotiver (ligne 130-135), une motivation qui contribue à sa réussite personnelle et celle de son équipe (ligne 135-136).

On observe ainsi l'entrée en jeu de l'intérêt personnel dans la définition de ce qui est censé être la substance des distributeurs. Nous constatons effectivement qu'en fonction du contexte et de l'intérêt du locuteur, cette substance n'est pas figée puisqu'elle n'est, en pratique, jamais définie de façon absolue, mais relationnellement. L'interrogation de Jean semble démontrer que le principe de la solidarité ne peut pas consubstantifier tous les distributeurs, et que certains distributeurs sont donc exclus de cette définition. Ainsi, pour inciter tous les distributeurs à se sentir plus impliqués dans l'enjeu de la présentation, Mark cherche, par une négociation substantielle, en quelque sorte, à tous les identifier par d'autres moyens, qu'ils soient avec invités ou sans.

Nous pouvons ainsi considérer la présentation comme l'objet X du processus de co-orientation. Selon Jean, beaucoup d'invités prennent la décision de ne pas se joindre à Shopping United après la présentation : « *guests are probably not going to join in after a presentation* » (ligne 82-83). Cependant, d'après Mark, le cas contraire se produit constamment (ligne 111 et 114). Chaque acteur fait ainsi plus que décrire une situation, il met également en scène ce qui compte dans cette situation, une focalisation qui est censée orienter les membres de l'organisation vers des finalités particulières, affirmer leurs identités, et dicter implicitement les actes à entreprendre. Les différentes manières de parler de la présentation construisent ainsi, d'une certaine façon, des substances qui sont censées définir les distributeurs. Par la redéfinition de Mark, la présentation devient ainsi un événement où les distributeurs font à la fois preuve de solidarité et s'organisent (égoïstiquement) pour le développement de leurs propres affaires.

Après le discours de Mark soulignant l'importance de l'assiduité de tous les distributeurs à la présentation, la discussion se poursuit sur le thème de la participation aux formations générales. Jean évoque maintenant une autre plainte au nom des distributeurs novices.

- 137 Jean Right, another thing is, we have one training after another, one business
 138 presentation after another, then product training, regional training, group
 139 training, and not long after, another annual convention. It feels like we don't
 140 have to do anything every day, since we are always in training all the time. Do
 141 many partners complain a lot about this? Saying ((VOIX AIGUE)) how can we
 142 still have time to do business since we spend our whole day training every
 143 day?+ The training is so intensive. Do they think like (.) what are you doing all
 144 day? You guys, what are you doing exactly? You have made money, you are
 145 fine now ((HAUSSANT LES EPAULES)), you come up with some training
 146 and make us attend meetings and training every day, and we have to spend
 147 money too. We don't have any time to actually do business. Do you really want
 148 us to do it or just to listen and look all silly sitting here? (.) So there must be
 149 some new partners or even new leaders who feel this way in this respect.
- 150 Mark I think, first of all, this business Shopping United per se is training (2.0), it
 151 fundamentally is, right? uh (.) uh without the training, this business:: everyone
 152 will just go back to their own home, thinking ((PARLANT PLUS
 153 DOUCEMENT)) does this business still exist? +
- 154 Jean Hmm
- 155 Mark You don't see anybody anymore=
- 156 Jean =Right=
- 157 Mark =Because unlike a physical store which opens and closes every day. This is a
 158 business you can't see or touch. And: and the essence of the business is
 159 training, that means, gathering together. Only by gathering together, you have
 160 the power of people and you bring wealth. During the training and gathering
 161 together, it is the best time for everyone to communicate, to build a
 162 collaborative relationship, to understand each other. And uh then as for the
 163 business (.) to move one step forward. Uh and here's another point: it's the best
 164 moment to keep your mind in its rightful (.) place. You see how many people
 165 uh (2.0), Right ? It's the same thing for us. As for myself, if I for a while
 166 haven't been to training for a while, or when uh stayed outside too much, and
 167 not been part of the local events, I even feel something is missing. The purpose
 168 of the trainings is to help us stay enthusiastic about this business (.) and keep
 169 reminding us: to do it.
- 170 Jean That's one of the problems, people only go to trainings if uh (.) they want to
 171 learn something new. So they stop going to trainings when they feel that they
 172 already know the stuff.
- 173 Mark The thing is ↑, there is a gap between what you understand and what you
 174 know. One spends many years (.) in our Shopping United' s training system

175 (.) is successfully trained (.) to be someone with communication skills,
176 language skills, and other skills. These things can't be learned in books.
177 Basically every well-developed team is doing very well in trainings, and they
178 keep doing it tirelessly. Only by doing like this, you start to have leaders. The
179 more leaders you have, the easier and easier the team-building becomes. And
180 then this uh: if you don't do it well:: you will find: on the contrary (.) it's harder
181 and harder to grow your team. Why? The torch, because nobody comes out to
182 carry the torch. So uh you have to make sure (.) your partner really learn it, and
183 make it his own, then pass it to his partners.

On voit ici que Jean adopte un ton plus chargé d'émotions que précédemment avec des mots prononcés de manière bien accentuée, mettant en scène les plaintes de certains distributeurs (ligne 140-148). Selon ces derniers, les formations consomment un temps excessif, si bien qu'ils n'en disposent pas suffisamment pour développer leurs propres affaires. En ce qui concerne ces distributeurs qui portent un jugement négatif sur la surcharge des formations, Jean les qualifie de novices dans l'organisation : « *So there must be some new partners or even new leaders who feel this way in this respect* » (ligne 148 à 149). Son intervention laisse ainsi entendre l'existence d'un état d'esprit qui n'est pas conforme aux normes du distributeur qualifié. En quelque sorte, en posant la question de cette manière, Jean affirme implicitement l'existence de certaines valeurs auxquelles un distributeur est censé tenir, à savoir une confiance envers les pratiques mises en œuvre par l'entreprise.

Tout au long de la discussion, nous remarquons que Jean met en scène des critiques, des plaintes, des doutes vis-à-vis de l'organisation en jouant donc un rôle antagoniste. Néanmoins, la plupart du temps, elle se positionne en marquant une certaine désaffiliation vis-à-vis de ces personnes dans la mesure où elle communique simplement ces informations sans s'identifier à ceux et celles dont elle se fait le porte-voix. Il nous apparaît donc que son questionnement n'a pas nécessairement pour objectif de contester les normes de l'entreprise ou d'apporter des améliorations aux pratiques courantes, et ce pour plusieurs raisons.

En nous basant sur la manière dont Jean présente ses propos, par exemple des lignes 148 à 149, « *So there must be some new partners or even new leaders who feel this way in this respect* », nous pouvons dire qu'elle ne cherche pas à justifier cet état d'esprit, et reconnaît sa nature problématique. Il s'agit plutôt d'une mise en scène de certaines critiques véhiculées dans l'auditoire ou au sein de l'organisation. De plus, il s'agit d'une tendance se manifestant de façon de plus en plus évidente au fil de la conversation. Au début de la conversation, soit des lignes 7 à 9, lorsqu'elle fait parler des distributeurs qui gagnent moins d'argent: « *so the next time they will think, should we still buy the tickets next time?* », Jean commence sa démarche de représentation de manière assez modérée dans la mesure où elle résume avec sympathie, en une phrase, ce que sont censés penser ces distributeurs, et assure plusieurs fois que la grande majorité des membres achètent des billets.

Des lignes 79 à 85, Jean adopte un positionnement plus distant en tant que narratrice lorsqu'elle raconte un récit à la troisième personne (« *some people* »), et le personnage antagoniste qu'elle représente se matérialise par une attitude encore plus controversée : « *Or:: I just prefer doing 1v1 or 2v1 meetings, I don't care about presentations* ». Des lignes 141 à 148, le mouvement du corps, l'émotion un peu plus forte et un changement de ton manifestent une représentation plus théâtrale. Le monologue du personnage antagoniste, qui continue d'être mis en caricature, se prolonge également : « *Saying ((VOIX AIGÜE)) how can we still have time to do business since we spend our whole day training every day?+ [...] Do you really want us to do it or just to listen and look all silly sitting here?* ».

La conversation devient ainsi la mise en scène d'une sorte de jeu de rôles. Jean incarne les « autres » de l'organisation dont les énoncés semblent avoir pour objectif d'être réfutés par Mark. Par ce jeu théâtral, tout se passe comme si elle recherchait des raisonnements et des

justifications pour rebâtir la substance qui préexistait à cette discussion « pour une autre prochaine première fois ». Notons aussi que ce jeu d'incarnation opéré par Jean et Mark réaffirme la substance par ce qu'elle n'est pas. Le socle identitaire s'accomplit à travers la conversation par le biais d'une division quasi antithétique. Cette division entre le « nous » et le « les autres » au sein de l'organisation suscite l'identification des personnes affiliées au profil du personnage auquel sont conférées les valeurs positives. Grâce à son incarnation du rebelle de l'organisation, une rebelle contre lequel les membres affirment leur l'identité collective et s'organisent, Jean contribue, avec Mark, à établir les rôles à prescrire et les actions à entreprendre dans l'organisation. Une forme de consubstantialité est donc ici implicitement réaffirmée à travers ces questions.

Par la suite, on voit Mark employer le lexique substantiel suivant : « *this business Shopping United **per se** is training (2.0), it **fundamentally** is, right?* » (ligne 150-151) « *And: and the **essence** of the business is training* » (ligne 1578 à 159). Pour lui, Shopping United n'existerait plus sans les formations, car ces dernières représentent les seules occasions qui permettent de réellement voir les affaires en train de se faire (ligne 157 à 158). La mise en œuvre des formations semble donc être, selon lui, reliée à l'existence même de l'organisation. Autrement dit, l'existence collective est fondée sur cette substance sans laquelle les distributeurs ne peuvent pas agir collectivement : « *everyone will just go back to their own home, thinking ((PARLANT PLUS DOUCEMENT)) does this business still exist? +* » (ligne 151-153).

Des lignes 160 à 163, on voit que Mark présente les réunions comme l'occasion pour les membres de s'organiser: « *it is the best time for everyone to communicate, to build a collaborative relationship, to understand each other. And uh then as for the business (.) to move one step forward* ». La réunion semble donc servir d'indice situationnel et visuel permettant aux

membres de s'identifier l'un à l'autre et de s'orienter conjointement. En empruntant le vocabulaire de la co-orientation, on constate que les réunions sont présentées comme des lieux de conversations où l'organisation émerge (« *to build a collaborative relationship* »), mais aussi comme contribuant à la continuité des attachements que les distributeurs sont censés ressentir pour l'organisation : « **keep** your mind in its rightful (.) place » (ligne 164), « **stay** enthusiastic about this business (.) and **keeps** reminding us: to do it » (ligne 168-169). En réunissant les distributeurs dans un même endroit et en mettant en acte leurs identités collectives, les réunions sont ainsi censées créer et entretenir la substance qui relie les membres à travers leurs passions, leurs rêves et leurs passés communs. Selon Mark, les formations perpétuent, de cette manière, la vie du collectif en rebâtissant sans cesse la substance de l'organisation « pour une autre première fois ».

Jean invoque alors la question de l'apprentissage pour mettre en scène ce qu'elle présente implicitement comme l'un des obstacles concernant la participation des membres aux formations. Dans l'optique de Mark, la formation, qui est censée se trouver au cœur des activités de l'entreprise, joue un rôle fondamental dans l'existence du collectif et rend possible le processus de l'*organizing*. Toutefois, pour les distributeurs dont Jean se fait le porte-voix : « *people only go to trainings if uh (.) they want to learn something new* » (ligne 170-171), la formation est simplement fonctionnelle, car les membres y participent afin d'acquérir les connaissances en cas de besoin. En faisant parler ces distributeurs, dont les visions sont qualifiées de problématiques : « *That's one of the problems* » (ligne 170), Jean semble, à travers ce contre-exemple, s'identifier, de nouveau, à la perspective de Mark et inciter les distributeurs ayant cet état d'esprit à adopter la perspective de son interlocuteur.

Alors si Mark cherche à définir les distributeurs par ce qu'ils sont censés faire, nous constatons ici pour une nouvelle fois que Jean les définit par ce qu'ils ne sont pas. Mark et Jean dressent donc ensemble le portrait du distributeur qualifié de l'organisation. Les mauvais distributeurs n'assistent aux formations que pour avoir les connaissances nécessaires au développement de leurs affaires (*if uh((.)) they want to learn something new*), alors que les bons sont présents pour entretenir leur manière de percevoir l'organisation en vertu de leur identité de distributeur (*keep your mind in its rightful ((.)) place*).

Nous notons donc l'entrée en jeu de la question de l'autorité. Puisque Jean se fait la porte-parole d'un groupe auquel elle ne semble pas a priori s'identifier, nous n'entendons jamais, dans l'extrait, les propres voix de ces personnes qu'elle prétend représenter. La plupart du temps, elles sont présentées anonymement par l'expression « *some people* ». Certes, la consubstantialité est toujours sujette à négociation, mais c'est le duo Jean et Mark qui paraît ici détenir le pouvoir de décider sur la base de quelles valeurs, quels principes, quels états d'esprit les membres s'identifient et s'organisent.

Mark poursuit le fil de la pensée de Jean en précisant le rôle pédagogique de la formation. Il commence ainsi par présenter la réussite du système de Shopping United en termes de « formation des talents ». En mettant en lumière le fait que l'organisation contribuerait à améliorer les habiletés de ses membres (« *to be someone with communication skills, language skills, and other skills. These things can't be learned in books* » (ligne 175 à 176)), Mark laisse entendre que l'affinement des compétences personnelles fait partie des avantages à être affilié à l'organisation. En sous-entendant que l'organisation ne forme pas que de bons distributeurs, mais de meilleures personnes, Mark met ainsi en valeur à la fois l'entreprise et ses membres.

Si ces compétences contribuent à la qualification générale de la personne, Mark revient, par la suite, au contexte de Shopping United en précisant à quoi ressemble un *leader* de l'organisation (lignes 178-179). Il établit ainsi un lien causal entre la genèse des *leaders* et la formation elle-même : « *Only by doing like this, you start to have leaders* ». Le *leader* est ainsi dépeint comme quelqu'un qui peut exercer une influence sur les autres : « *your partner really learn it, and make it his own, then pass it to his partners* » (ligne 182 à 183). Autrement dit, dans le but d'un développement continu de son réseau (« *The more leaders you have, the easier and easier the team-building becomes* »), un distributeur doit donc s'engager dans les formations afin de former ses *downlines*, qui deviendront éventuellement des *leaders* eux-mêmes. Car ils formeront également leurs *downlines* avec ce qu'ils ont appris. Un *leader* est donc celui qui protège la substance organisationnelle en la reproduisant continuellement.

De plus, la métaphore de la torche (ligne 181-182) permet aussi d'illustrer ce processus d'une manière plus visuelle. Une torche passée de l'un à l'autre implique, en effet, l'idée de succession et de continuité. Autrement dit, les distributeurs apprennent comment invoquer, incarner, affirmer et réaffirmer la même base commune sur laquelle se bâtit leur substance collective et le font chacun à leur tour. En outre, pour que la torche reste allumée au cours de la transition, une attention constante est demandée de la part des porteurs. Il s'agit donc plus que de l'image du simple passage de relais, étant donné qu'un distributeur prend la torche de son *upline* et la passe à ses *downlines*, sans oublier qu'il est aussi question de la maintenance. Les distributeurs doivent aussi s'efforcer de participer activement aux formations, aux réunions, aux événements afin que l'organisation se maintienne dans le temps. En d'autres termes, par le biais de la maintenance de cette substance organisationnelle, le système de formation assure ainsi la continuité de l'organisation.

Pour résumer, à travers l'analyse de cette interaction qui est elle-même l'extrait d'une réunion, nous pouvons considérer que ce type d'échange réaffirme, fabrique et conserve le collectif à travers un assemblage composé de toutes sortes d'éléments valorisés dont les orateurs se font les porte-voix, que ce soit le contre-exemple du bon distributeur, les rêves communs, les valeurs, les normes, les sentiments, etc. L'identité collective est donc coconstruite dans cette interaction dans la mesure où la substance organisationnelle est négociée, modifiée et réaffirmée par leur voix.

7. Analyse des données : une approche « dézoomée »

À l'instar de ce que propose Nicolini (2009) pour étudier les pratiques sociales, notre analyse de cas de Shopping United a porté, tout d'abord, sur « *the detailed study of its discursive and material accomplishment* » (p. 1392). Nous avons donc proposé, dans le chapitre précédent, une analyse interactionnelle sur un échange entre deux distributeurs de l'organisation, Jean et Mark. Dans ce chapitre, nous aborderons donc la deuxième phase de notre étude, et ce à partir d'une approche « dézoomée », en vue d'expliquer la question de la construction identitaire de l'organisation par la mise en lien de différentes conversations.

Partant de la définition de la substance que propose Kenneth Burke, c'est-à-dire ce qui fonde et motive l'existence d'une constitution, nous considérons que s'identifier à une organisation revient à s'identifier à sa raison d'être, telle que les valeurs, les principes, les missions, les activités, etc. Ces éléments auxquels les distributeurs s'attachent nous semblent donc occuper une place fondamentale dans la constitution de la substance de l'organisation, dans la mesure où ils définissent et incarnent la même chose du collectif et guident les actions collectives au nom du groupe.

À partir de nos données, nous avons pu constater que les locuteurs interpellent et défendent souvent, implicitement ou explicitement, certaines valeurs et principes dans leurs discours, qu'ils parlent en leur nom et se les approprient afin de donner du sens aux situations, de justifier ou de contester certains actes, et de persuader certaines personnes. Ces valeurs et principes définissent donc ce que cela signifie que d'être distributeur à Shopping United et permettent aux membres de devenir substantiellement unis les uns aux autres. Ajoutons aussi que ces valeurs et principes interpellent les acteurs de manière continue en rappelant et réaffirmant ce à quoi ils sont censés être attachés, et sur quelle base les actions sont censés se reposer.

À partir de l'ensemble de nos données, nous avons donc pu identifier quelques valeurs et principes qui sont constamment défendus implicitement ou explicitement par les distributeurs de l'organisation. Nous allons ainsi tenter d'illustrer, à l'aide d'extraits, comment en incarnant des valeurs communes, les distributeurs appellent sans cesse à l'existence d'une identité collective.

7.1 L'altruisme

Une des valeurs auxquelles les distributeurs s'attachent fortement correspond à ce que nous pourrions qualifier d'altruisme. En la mettant constamment en avant et en parlant en son nom, un travail de construction identitaire est implicitement ou explicitement mis en œuvre. Comme nous le verrons, l'altruisme se manifeste sous différentes formes dans les discours dans la mesure où il est *enacté* soit par les appuis désintéressés des *leaders*, soit par une volonté de « rendre la pareille » exprimée de la part des *downlines*, soit à travers un engagement dans une noble cause. Tout cela paraît avoir pour objectif de définir ce qu'est censé être le distributeur de l'organisation, en rappelant sans cesse ses valeurs et ses principes.

7.1.1 Une relation de don, du point de vue des *leaders*

À partir de nos données, nous avons remarqué que les discours qui mettent en avant l'importance d'aider d'autres membres à réussir sont très fréquents. Par exemple, dans l'interaction entre Jean et Mark que nous avons précédemment analysée et qui a pour but d'inciter les membres à participer aux présentations, on voit que Mark tente d'abord de réaffirmer une certaine consubstantialité basée sur le principe d'entraide, sur lequel leurs actions sont censées reposer.

Nous constatons le même procédé dans l'extrait suivant, qui d'ailleurs nous permet d'observer la manière dont une distributrice ayant 6 ans d'ancienneté dans l'organisation valorise l'altruisme. Il s'agit d'un discours donné devant un auditoire d'une quarantaine de personnes au moment où l'organisation a récemment expulsé certains distributeurs en violation de la réglementation. Cet incident a conduit à une revérification des qualifications de tous les distributeurs et à la diminution de revenus pour certains *leaders* de l'entreprise. La locutrice présente, dans son discours, son lien avec ses *downlines* en se fondant sur un esprit altruiste, et nous dévoile implicitement les traits identitaires que doit posséder, selon elle, un *leader* de l'organisation. Cet extrait a été traduit du mandarin à l'anglais.

Extrait A

Gina

So (.) I went to a lecture one day, I remembered this question that they uh asked: What are you fighting for? What are you fighting for? I think I'm fighting for my team's ↑ (.) goals and their dreams. Sometimes I asked my husband what is my dream, my dream for myself. Is it about fulfilling myself? Or really achieved something one day? Or is there something else? (2.0) But no matter how big these goals are, I don't think they can compete with the goals and dreams of my partners and my team that I valued so much. Their goals and dreams keep me moving forward (.) keep me moving forward. So what am I fighting for? That's what I'm fighting for. So I think in this business, you mustn't consider uh how much money you'll make yourself, uh how much money I can make: ↑ when can I achieve this and that ↑ + (.) as your prime goal. Because money-wise there will be ups and downs in this business (.) huh. When that happens, you will think, alas, my money is going down, I don't have faith any more then. Many things happened these days, right? Our side has not been affected much. Because when my money went down I think it' s

no big deal, I didn't think it was a big deal. Because how about today-how about I only make eight thousand dollars. But not many of my partners make 8,000 dollars now not many of them make even 3,000 dollars 4000 dollars ↓ right? So my goal is that, it' s not a big deal that my money goes down, what' s important is that when my partners can make as much money as I do. I will consider that as my goal.

Lorsque Gina interpelle son auditoire avec cette question, reprise des formations: « *What are you fighting for?* », elle met en lumière la raison expliquant sa présence dans l'organisation. En répondant « *I think I'm fighting for my team's ↑ (.) goals and their dreams* », on voit qu'elle place ses *downlines* en premières lignes et avant elle. Ajoutons qu'une particularité dans ce passage repose sur le fait que la locutrice accentue beaucoup les pronoms : « *Sometimes I asked my husband what is my dream, my dream for myself* », « *I don't think they can compete with the goals and dreams of my partners and my team that I valued so much. Their goals and dreams keep me moving forward (.) keep me moving forward.* ». Gina semble ainsi déclarer : « je me bats pour défendre **leurs** rêves, je travaille pour l'accomplissement de **leurs** objectifs, je suis motivée par **leurs** intérêts ».

Ce faisant, nous observons comment Gina présente ses équipes et elles comme consubstantielles au-delà d'une simple relation formaliste de *upline/downline*. En effet, en déclarant qu'elle se bat pour les rêves et objectifs de ses partenaires (et non pas pour les siens à elle ou même ceux du collectif), des rêves et objectifs qui, selon elle, l'animent constamment (« *Their goals and dreams keep me moving forward (.) keep me moving forward* »), elle crée une sorte de consubstantialité *asymétrique* dans la mesure où tout se passe comme si elle s'oubliait totalement dans ce portrait (puisque ce ne sont pas ses objectifs et rêves à elle qu'elle poursuivrait). En s'alignant sur ses membres et en incarnant leurs rêves, Gina se présente donc

comme substantiellement unie, mais aussi *soumise*, à ses collègues, ce qui leur permet d'agir à l'unisson au nom de l'équipe.

Par ailleurs, on voit qu'il est surtout question ici de partager une vision individuelle avec un auditoire. L'histoire personnelle sur la raison d'être de l'engagement de Gina semble donc aussi avoir pour objectif d'aligner les distributeurs qui l'écoutent sur une perspective commune. Après avoir fini de répondre à la question qu'elle s'est elle-même initialement posée : « *So what am I fighting for? That's what I'm fighting for.* », le discours de Gina change de tournure et commence à s'adresser directement à son auditoire: « *So I think in this business, **you** mustn't consider uh how much...* », « *When that happens, **you** will think...* ». Pointant ce qui compte pour elle, Gina affirme que l'altruisme et la solidarité sont les valeurs auxquelles les distributeurs doivent aussi s'attacher. Notre interlocutrice défend ainsi non seulement la substance de son équipe, mais aussi représente et incarne, de la sorte, les valeurs, les principes, et les normes qui sont censées définir les identités des distributeurs.

Mis à part ces valeurs, on voit comment l'identité collective est également définie négativement par Gina, en termes de ce qu'elle n'est pas. À la différence de la responsabilité envers d'autres membres, l'attitude individualiste est écartée dans la construction de la substance organisationnelle. En mettant en avant ce dont il ne faut pas tenir compte : « *you mustn't consider uh [...] how much money I can make: ↑ when can I achieve this and that ↑ + (.) as your prime goal.* », Gina contraste explicitement l'intérêt des autres et l'intérêt personnel. Son discours évolue alors vers l'idée de solidarité et d'esprit désintéressé, pour atteindre une sorte d'abnégation totale. D'après elle, les distributeurs ne devraient pas agir selon leurs propres intérêts, notamment compte tenu du contexte où a lieu cet extrait. « *Many things happened these days, right?* » sous-entendant l'incident qui a affecté les revenus des leaders. Gina cherche ainsi

à réinterpréter la situation en définissant l'identité du distributeur par son caractère altruiste, afin de protéger l'identification des membres. Son récit personnel est également mobilisé pour renforcer ses énoncés: « *Our side has not been affected much. Because when my money went down I think it's no big deal, I didn't think it was a big deal. it's not a big deal that my money goes down.* ».

Cependant, comme nous l'avons déjà expliqué au sujet du plan de compensation de Shopping United, les commissions d'un distributeur varient chaque mois en fonction des résultats de vente de son réseau (à savoir ses propres ventes et ceux de ses *downlines*). Ainsi, du fait des caractéristiques de la structure de l'entreprise MLM, la réussite des *downlines* bénéficie, par définition, au *leader*. Dans ce contexte où les intérêts des *downlines* et de leurs *leaders* sont interdépendants, nous constatons donc le caractère pour le moins tendancieux de la seule invocation du simple altruisme et de l'esprit désintéressé dans la mesure où *structurellement*, le leader ne peut jamais complètement s'oublier et être oublié dans la part des bénéfices.

Malgré tout, même si la structure organisationnelle assigne à chacun une position différente dans le réseau, ce sont quand même les valeurs, principes, sentiments et éléments partagés qui donnent un sens à cette affiliation, lesquels établissent ce que signifie être distributeur, et permettent aux membres de s'identifier l'un à l'autre. En mettant, dans leurs discours, les intérêts des partenaires avant leurs intérêts personnels, les distributeurs mettent ainsi de l'avant des principes, objectifs et intérêts finalement communs. Cette constitution du « nous » ne se réalise pas sans ces discours identitaires, comme celui de Gina, des discours qui mettent donc en acte la substance organisationnelle.

7.1.2 Une relation de don, du point de vue des *downlines*

Dans l'extrait précédent, nous avons montré que les distributeurs à Shopping United sont fortement incités à aider leurs partenaires, dans la mesure où ils sont censés être préoccupés avant tout par les intérêts de leurs *downlines*. En revanche, en ce qui concerne les bénéficiaires de cette solidarité, quelles sont les valeurs qui les guident et qui leur dictent la manière de se comporter au sein de l'organisation? C'est ce que nous allons observer avec l'extrait suivant. Il s'agit d'un extrait enregistré dans une réunion dont le thème portait sur la question « Pourquoi ne devons-nous pas abandonner? ». Plusieurs distributeurs avaient été invités par l'animatrice de la réunion pour faire partager leurs expériences devant un auditoire, dont Juliette. Cet extrait a été traduit du mandarin à l'anglais.

Extrait B

Juliette

Because at that time I said to myself that I must grow, that I must grow. So:: at that time, that's the spirit that moved Brian. Brian said he would open his house for me for three months. He said, Juliette, I will teach your team how to do Shopping United (2.0) for a three-month period. Now since I have such a big support (2.0), if I still think of giving up, then I will really let him down (.) really let him down. So since then I let go all these thoughts, all these thoughts about giving up, I got them completely out of my head. Then I put myself in the system then I grow. Because only when you grow, and then (.) work with the team. Only then you can get the support of your upline:: and your partners. Otherwise if you don't want it yourself, who will help you? So because I took the business seriously, Brian and others were such a big help, a big help, so I am really grateful. This gratitude (.) is the reason why I-I keep telling my team, we don't need to repay them. You see, really, how do we ordinary people ↑ could repay? The answer is, we return the favour by doing Shopping United seriously. All these senior partners, all the support from them, gratitude is really what keeps me going (.) until today.

Nous avons pu constater qu'une des raisons de son engagement continu envers l'organisation a trait, selon elle, au soutien de son *upline*, Brian. Laissant entendre qu'elle ne veut pas décevoir la personne qui l'a aidé et formé, Juliette déclare avoir ainsi renoncé entièrement à l'idée de quitter Shopping United dans la mesure où cette démission reviendrait à le trahir et à détruire tout l'investissement que Brian a consenti à la formation de sa *downline*,

c'est-à-dire elle-même. Le discours de Juliette implique donc que le bénéficiaire de la solidarité des autres doit se comporter d'une manière qui ne trahit pas la bonté et les efforts de son bienfaiteur : « *Now since I have such a big support (2.0), if I still think of giving up, then I will really let him down (.) really let him down* ». Juliette montre par là aussi un esprit désintéressé en tenant compte avant tout des sentiments de son *upline*.

Si l'extrait A illustre qu'aider ses *downlines* fait partie des responsabilités du distributeur, cet extrait nous montre aussi surtout que ces *downlines*, bénéficiant du don, sont également rendus responsables envers leurs bienfaiteurs. En bâtissant une relation donateur/donataire (don/contre-don) dans laquelle chacun se sent responsable de l'autre, les distributeurs deviennent éventuellement consubstantiels, chacun devant répondre *de* et *à* l'autre. Cela est possible parce que la gratitude apparaît comme au cœur même de ce processus : « *so I am really grateful* », « *gratitude is really what keeps me going (.) until today* ». La reconnaissance de Juliette est d'autant plus mise en valeur que sa réussite de distributrice dépend des soutiens de ses *uplines*. En ce qui concerne la co-crédation de la substance, nous pouvons donc considérer que la gratitude de la part des donataires et le sens du devoir de la part des donateurs matérialisent ensemble la substance qui les *sous*-tient. En valorisant à la fois la gratitude et la solidarité, les deux parties tissent une relation qui leur permet de s'engager dans le processus de co-orientation et s'organiser conjointement.

Par la suite, on voit comment Juliette interpelle ses auditeurs en offrant une interprétation de la gratitude par deux phrases qui, à l'évidence, paraissent assez contradictoires: « *I-I keep telling my team, we don't need to repay them. You see, really, how do we ordinary people ↑ could repay? The answer is, we return the favour by doing Shopping United seriously* ». Nous remarquons donc qu'il n'est pas uniquement question d'un simple *sentiment* de gratitude. En

réalité, la question est de savoir ce qu'impliquerait ce sentiment, et la manière dont il guiderait les actions. Dans l'optique de Juliette, ce qui semble importer le plus, c'est en effet comment manifester et prouver ce sentiment. La contradiction dans le discours semble sous-entendre simplement qu'il n'est pas nécessaire de rendre la pareille, et qu'il faut utiliser, en fait, d'autres moyens, à savoir manifester sa gratitude par un engagement continu dans l'organisation.

Notons aussi que les membres deviennent substantiellement unis lorsqu'ils *agissent* en vertu des valeurs censées les guider. Dans la narration de Juliette, la gratitude correspond à la force motrice de son évolution à Shopping United : « *gratitude is really what keeps me going (.) until today* ». Elle encourage également les distributeurs de son équipe à ne rendre la pareille qu'en continuant de bâtir leurs affaires au sein de l'organisation. Désormais, la gratitude n'est censée se matérialiser que par une identification continue à l'entreprise. En faisant prévaloir cette interprétation particulière à l'égard de la gratitude, les distributeurs agissent d'une manière plus concertée, favorisant un engagement à long terme. En éliminant d'autres possibilités de mettre en acte la gratitude, Juliette semble chercher à contraindre, en quelque sorte, la négociation de la substance.

Enfin, il convient aussi d'ajouter qu'à part la gratitude, d'autres qualités sont requises de la part des bénéficiaires pour établir cette relation donateur/donataire. Dans son discours, Juliette met non seulement l'accent sur la manière dont les bénéficiaires de l'entraide doivent ressentir le service rendu, mais aussi sur les conditions requises pour se qualifier à recevoir les faveurs des autres : « *Because at that time I said to myself that I must grow, that I must grow. So:: at that time, that's the spirit that moved Brian.* », « *Because only when you grow, and then (.) work with the team. Only then you can get the support of your upline:: and your partners.* », « *So because I took the business seriously, Brian and others were such a big help* ». Tandis que l'esprit

d'entraide définit les distributeurs à Shopping United, ce discours semble s'adresser aux membres qui comptent sur les appuis de leurs *uplines* et leur rappeler de *ne pas se reposer sur leurs lauriers*. Autrement dit, il faut mériter et s'efforcer d'obtenir les soutiens des partenaires. De ce point de vue, Juliette semble solliciter un état d'esprit qu'elle semble associer implicitement à l'identité du bon distributeur, à savoir la ferveur, la détermination, et le dévouement : « *I **must** grow* », « *that's the **spirit** that moved Brian* », « *if you don't **want** it yourself, who will help you?* », « *So because I **took the business seriously*** ».

L'accent mis sur les valeurs varie donc selon le positionnement du distributeur, les *downlines* devant d'abord faire preuve d'une grande détermination afin de recevoir toute l'aide de leurs *uplines*. Par la suite, en tant que bénéficiaire qui se sent redevable, leurs actes sont censés être animés par la reconnaissance. Pour les *uplines*, par contre, il s'agirait d'agir en vertu d'un esprit désintéressé. Du fait que le *upline* de certains est presque toujours le *downline* d'un autre, les distributeurs se lient entre eux par une relation de don successif au sein d'un réseau de distributeurs. Les membres, ayant à la fois l'identité de *upline* et de *downline*, alternent entre ces deux positions, et agissent collectivement au nom de valeurs différentes en fonction de leur positionnement. Ce faisant, les deux facettes de la consubstantialité s'articulent et les distributeurs complètent ainsi ensemble la substance collective.

Pour résumer, en mettant en avant des valeurs comme la solidarité, la gratitude et la détermination, le sens du devoir est renforcé à la fois pour le donateur, le donataire, et le donataire potentiel, ce qui a pour effet de bâtir leur consubstantialité. Notons aussi que la mise en acte de ces valeurs réaffirme le partage de cette substance commune, ce qui permet ainsi la pérennité : « *we return the favour by doing Shopping United seriously* ».

Toutefois, il semble pertinent de présenter maintenant un extrait concernant les distributeurs qui ne bénéficient que très peu de l'entraide de l'organisation, en particulier celle venant de leur upline. Ceci nous permettra de constater, comment ces distributeurs donnent un sens à leur situation afin de négocier la substance et s'y inclure. Nous tentons donc de mettre en lumière ce processus de négociation dans notre analyse.

7.1.3 Une relation de don : la remise en question

L'extrait est issu d'un discours de 46 minutes donné par Fanny, une distributrice active aux États-Unis, venue à Montréal pour faire partager ses expériences. Son récit part de son passé avant Shopping United et couvre l'ensemble de son parcours. Cet extrait a été traduit du mandarin à l'anglais.

Extrait C

Fanny So really, from the time I first started, then little by little (.) had my own team, I build all this all by myself. None of the leaders above me ever gave me anyone. From the very beginning, I never thought that anyone would put someone in my downline. It's impossible. It's your business. How do- do you manage and develop it yourself? Right (.) I think this is a good thing, motherless children grow up faster. It really is a good thing, I am grateful for this. I'm very grateful for what God has arranged for me, that is you have to take the responsibilities, make yourself grow faster. I think it's a good thing. [...] During this whole time, I never thought this was bad, instead, I think it's a very good thing. I am so glad that the person who brought me into this business did not become my nanny, did not become my nanny. And he didn't let me count on him or do anything for me. But me myself, I count on myself to do everything.

Dans ce passage, Fanny pointe le fait qu'elle a, selon elle, bâti toute seule ce qu'elle possède aujourd'hui. D'une part, comme elle l'a préalablement mentionné, la personne qui l'a introduite dans l'organisation est partie peu après l'avoir recruté. Ajoutons qu'aucun de ses *uplines*, selon elle, ne contribue au développement de ses affaires : « I build all this all by myself. None of the leaders above me ever gave me anyone ». D'autre part, on observe qu'elle se positionne comme n'étant jamais dans l'attente : « I never thought that anyone would put

someone in my downline. It's impossible ». Fanny laisse donc entendre que chacun doit prendre en charge ses propres affaires, et qu'il ne faut pas espérer que les autres s'en occupent à votre place : « *It's your business. How do-do you manage and develop it yourself?* ».

Dans les précédentes analyses, nous avons vu que la substance de l'organisation était présentée comme une relation de don dans laquelle chaque partie adhère à des valeurs précises, à savoir que l'*upline* rend des services à ses *downlines* avec un esprit désintéressé, et le *downline* se montre reconnaissant en étant redevable de sa réussite. La question sera donc de savoir ce qui se passe si les nouveaux *downlines* comptent sur les appuis de leurs *uplines* lorsqu'il n'y en a pas. La substance que l'organisation cherche à établir risque de s'effondrer dans la mesure où les *downlines* pourraient se détacher de ce lien, s'ils ne se sentent plus bénéficiaires. Nous considérons donc le récit de Fanny comme un discours présentant des valeurs qui sont censées suppléer la substance fondée sur la solidarité et la gratitude afin d'y inclure les *downlines* solitaires.

Nous pouvons tout d'abord remarquer que l'histoire de Fanny semble s'adresser particulièrement à ceux qui débutent à Shopping United, autrement dit, à ceux qui sont plus susceptibles de se positionner dans le rôle de bénéficiaire, parce qu'ils n'ont pas encore la responsabilité d'aider leurs *downlines* : « *from the time I first started* », « *From the very beginning* », « *During this whole time* ». En valorisant l'indépendance et l'autonomie dans son histoire de réussite, Fanny tente de nuancer ce qui constitue la substance de l'organisation du point de vue des bénéficiaires éventuels.

Si tout le monde s'accorde sur le fait qu'il est obligatoire pour les partenaires seniors d'aider les débutants, un risque survient si ces premiers échouent à remplir leurs obligations envers ces derniers. En effet, à long terme, il est possible que par mimétisme, plus personne ne

s'engage alors dans la reproduction de l'aide, ce qui menacerait la substance même de l'organisation, le lien réunissant les partenaires risquant alors de se briser. En revanche en écartant les débutants de leur identité de bénéficiaire, Fanny protège celle du distributeur, étant donné que ces membres *enactent* de nouvelles valeurs communes et s'orientent dans la consubstantialisation autrement que par le lien donateur/donataire.

Fanny tente ainsi de donner un sens à la situation à travers une nouvelle perspective, en soulignant que les distributeurs ne doivent pas s'attacher à leur identité de bénéficiaire. Le fait que Fanny insiste plusieurs fois sur la nature positive de la situation semble sous-entendre qu'il s'agit de quelque chose qui est hors du commun, et qui marque une sorte de particularité : « *I think this is a good thing* », « *it really is a good thing* », « *I never thought this was bad, instead, I think it's a very good thing* ». Autrement dit, les distributeurs porteraient a priori un jugement négatif à l'égard du fait qu'un membre développe tout seul ses affaires, en n'ayant aucun soutien de la part des autres, en particulier de son *upline*. En mettant beaucoup l'accent sur la manière dont elle perçoit cette situation, Fanny cherche ainsi à lui donner un nouveau sens positif.

Pour ce faire, elle valorise les effets bénéfiques du travail solitaire: « *motherless children grow up faster* », « *that is you have to take the responsibilities, make yourself grow faster* ». De plus, Fanny essaie de redéfinir la relation de don: « *I am so glad that the person who brought me into this business did not become my nanny, did not become my nanny* ». La métaphore du baby-sitter implique une relation inégale, dans laquelle une personne prend soin de l'autre, et ce dans tous les aspects. En décrivant le membre s'engageant dans le développement des affaires des autres comme un baby-sitter, Fanny semble ainsi disqualifier la personne qui compte sur les soutiens des autres, dans la mesure où elle la réduit à un enfant incapable de s'occuper de lui-même. Par conséquent, elle remet quelque peu en question la consubstantialité basée sur la solidarité, afin

d'éviter la désidentification des distributeurs qui ne bénéficie que de peu d'aide de la part de leur organisation, en particulier de leur *upline*.

Notons aussi que Fanny exprime plusieurs fois sa reconnaissance dans ce passage : « *I am grateful for this* », « *I'm very grateful for what God has arranged for me* », « *I am so glad that the person who brought me into this business did not become my nanny* ». Si les distributeurs bénéficiant de l'aide de leurs *uplines* manifestent leurs gratitude, Fanny se déclare, quant à elle, reconnaissante de n'avoir été aidée par personne durant son parcours à Shopping United. Nous constatons donc que Fanny fait aussi preuve de positivité, dans la mesure où elle tend à donner sens à la situation de façon à se valoriser. Ce dernier est un autre trait caractéristique du distributeur que nous aborderons ultérieurement dans l'analyse.

7.1.4 Une noble cause

Comme nous l'avons constaté, les distributeurs valorisent l'altruisme dans leurs relations interpersonnelles. Nous remarquons que l'altruisme est également mis en avant dans les discours portant sur les activités commerciales du distributeur, dont la vente des produits et le recrutement des nouveaux membres. L'altruisme est *enacté* par la réalisation d'une noble cause.

Les extraits suivants ont lieu durant une réunion sur les produits de santé-nutrition, une des gammes de produits les plus développées de Shopping United. Helen est l'animatrice de la réunion que nous avons enregistrée ainsi que la *leader* d'une équipe. Elle commence la réunion en faisant un discours d'une vingtaine de minutes (l'extrait E), puis ensuite demande aux membres de son équipe, dont James de l'extrait D, de faire partager, à tour de rôle, leurs histoires concernant les produits. Il convient aussi de mentionner que beaucoup de membres dans l'équipe d'Helen ont un profil professionnel médical. Quant à Helen et Yun (mentionnée dans l'extrait E), elles sont toutes les deux médecins et titulaires d'un diplôme de doctorat en médecine. L'extrait

D est retranscrit dans la langue originale, l'anglais. L'extrait E a été, quant à lui, traduit du mandarin à l'anglais.

Extrait D

James This is gonna be my career, because I'm always passionate about health uh health and nutrition (.) vitamin C, B complex, proteins, etc., it's just uh:: it was my hobby. I love to learn about health, and also see with uh with uh the program here (.) Shopping United, how can I help others, you know to cultivate health because there's a lot of people, especially with the kind of work that I do ↑, that I see very very uh (). many people in such a poor state, sometimes a person who takes 10 minutes to sit into a cab. And that's all 400 pounds, 300 pounds. And yes that's literally it takes like 10 minutes for him to get into a cab.

Extrait E

Helen So when you lead a team, you will have your faith (.) your sense of responsibility (.) as well as your sense of mission ↑, and there is also your sense of urgency, because you have too:: many patients, even if you have three heads and six arms, do not sleep 24/7, you can't handle that many people who are in need. So what should we do? We can only teach (.) more people, mobilize more people to join us in fighting this war. What war is this? This is human beings declaring war on diseases ↑. We are another important team in addition to medicine, am I right, is it right? Therefore, we must (.) especially now we have to use our organization to rally thousands of troops and expand expand expand our team. Let each partner of your team become a very responsible expert, then we can make our own contribution to win this war. That's why in my team, with such philosophy and with such confidence, then we can (.) recruit mind-liked people like us with similar backgrounds, those people (2.0) otherwise for whom it would be impossible to know about this business, right? People like us would never know about the business. If the products weren't this good, we wouldn't have joined Shopping United. As Yun here, right, Yun? She once told me, "If you hadn't already done this, had the experience, I would have never joined the business." So (.) Otherwise, if the products weren't this good, we wouldn't have so much faith. If we hadn't had such faith, we wouldn't have recruited so many high-tech talents with professional knowledge to our team, and what's more, they learn hard and earnestly, then they work hard in the team and do the same thing as all of us.

Dans l'extrait D, James explique les raisons pour lesquelles, selon lui, il a rejoint Shopping United. D'une part, il se déclare passionné par la nutrition : « *it was my hobby* », d'autre part, il dit qu'il cherche également à aider les autres à avoir une bonne santé avec les

produits de l'entreprise : « *how can I help others, you know to cultivate health* ». On constate, de plus, la manière dont il met particulièrement en avant les gens en mauvaise santé autour de lui, ce qui lui permet de laisser entendre qu'il éprouve une certaine sympathie et bienveillance à leur égard. Dans ce portrait, la question du programme de vente de produits n'est abordée que discrètement : « *see with uh with uh the program here (.) Shopping United* », en laissant de côté l'aspect financier et commercial des affaires.

Nous constatons à plusieurs reprises des discours similaires à celui de James à partir de nos données, y compris dans l'extrait E : « *your sense of responsibility (.) as well as your sense of mission ↑, and there is also your sense of urgency, because you have too:: many patients.* ». « *What war is this? This is human beings declaring war on diseases ↑.* ». Les distributeurs ne parlent ainsi presque jamais explicitement de la vente. Il s'agit, en fait, d'utiliser des produits pour traiter les patients ou pour améliorer leur santé. De plus, Helen va encore un peu plus loin en parlant au nom du bien-être des êtres humains en général. Avec la métaphore de la guerre contre les maladies, elle semble dire : « nous sommes ici pour le bien-être des autres, et nous apportons nos contributions à une bonne cause ».

Lorsqu'un locuteur parle au nom d'une valeur, cela implique a priori qu'il est préoccupé par ce dernier (Cooren, 2005). En mettant en avant ce sens de la mission, les distributeurs s'engagent donc ensemble dans quelque chose qui est censé être plus grand que leurs affaires individuelles. L'activité de vente s'invisibilise et se transforme ainsi en une vision altruiste des distributeurs qui s'investissent en faveur de l'amélioration générale de la santé de la population. La responsabilité sociale, la préoccupation envers les personnes dans le besoin, la fibre philanthropique sont ainsi les principes auxquels les membres sont censés s'identifier, et au nom desquels ils exercent leurs professions en tant que distributeur. La substance collective se fonde

ainsi sur la base de ces valeurs communes. Œuvrant en faveur d'une même noble cause, les distributeurs ont les mêmes intérêts, valeurs, visions, et donc la même identité : « *we are another important team in addition to medicine.* »

Au-delà de la vente de produits, à travers laquelle les distributeurs performant leurs responsabilités sociales, l'altruisme est également *enacté* dans le processus du recrutement. Il convient donc d'abord de mentionner, encore une fois, la structure de l'entreprise MLM, chaque distributeur étant en charge de son propre recrutement. Afin de se qualifier pour la commission, il faut avoir au moins deux recrues. En règle générale, plus les recrues forment un grand réseau de vente, plus elles génèrent éventuellement un revenu important. Comme nous le constatons dans l'extrait E, Helen s'adresse directement à son auditoire et leur rappelle la cause altruiste dans laquelle les membres s'engagent : « ***you** will have your faith (.) **your** sense of responsibility [...] **you** have too:: many patients.* ».

Par la suite, on voit qu'elle aborde la question du recrutement, en le définissant comme un moyen de contribuer à cette bonne cause : « *We can only teach (.) more people, mobilize more people to join us in fighting this war.* ». Elle donne ainsi sens au recrutement de manière à le rendre en conformité avec les valeurs que les distributeurs sont censés défendre. De ce fait, la substance basée sur la responsabilité sociale commune définissant l'identité collective est réaffirmée et continue de guider les actions relatives au recrutement.

Toutefois, il faut aussi noter que la construction identitaire de l'organisation nécessite de définir la substance, l'essence, la base fondamentale du collectif en question. Qu'est-ce qui fait de ces personnes des distributeurs de Shopping United? Lorsque les locuteurs cherchent à favoriser l'identification organisationnelle, les membres sont souvent incités à s'identifier à une organisation particulière, au lieu de s'identifier à l'industrie ou à d'autres organisations dans

cette industrie. Il ne faut donc pas négliger que l'identification existe dans une tension entre mêmété et différence. La substance de l'organisation se matérialise en *enactant* sa particularité et sa singularité.

Pour y parvenir, on voit comment Helen accentue le rôle de Shopping United dans la réalisation de cette mission altruiste: « *Therefore, we must (.) especially now we have to use our organization to rally thousands of troops and expand expand expand our team.* », « *those people (2.0) otherwise for whom it would be impossible to know about this business, right?* ». Helen semble dire que Shopping United est indispensable à l'accomplissement de cette cause, dans la mesure où cette organisation est présentée comme *le* moyen de mobiliser le plus de gens pour remporter cette guerre contre les maladies.

De plus, Helen souligne en particulier l'efficacité des produits de l'entreprise : « *If the products weren't this good, we wouldn't have joined Shopping United* », « *Otherwise, if the products weren't this good, we wouldn't have so much faith. If we hadn't had such faith, we wouldn't have recruited so many...* ». Elle laisse entendre que la bonne qualité des produits est donc le fondement qui rend possible leur cause, qui les pousse à croire en sa faisabilité et à s'engager dans la mobilisation des alliances. En faisant le lien entre l'organisation et les valeurs, les visions et les principes philanthropiques communs qui sont censés animer l'auditoire, la locutrice cherche sans doute à solliciter, engager et réunir tous ceux qui sont censés partager les mêmes valeurs. L'engagement dans une bonne cause contribue, en effet, à appuyer la croyance des membres en l'organisation et en ses produits. Les distributeurs sont dès lors non seulement un collectif qui s'attache à une noble cause, qui est préoccupé par le bien-être des autres, mais ils sont aussi définis par leur croyance en l'organisation et, en particulier, en ses produits.

En outre, la projection de la vision altruiste de l'organisation peut donc aussi avoir pour objectif de séduire d'autres individus partageant cette valeur, et ainsi tenter de les enrôler. Des membres potentiels reconnaissant cette vision et s'alignant sur cet objectif semblent, selon la locutrice, être plus susceptibles de s'identifier à l'organisation: « *then we can (.) recruit mind-liked people like us with similar backgrounds* », « *then they work hard in the team and do the same thing as all of us.* ». La locutrice invoque également le cas de Yun afin de donner du poids à son propos. Ayant également l'expertise dans le domaine médical et a priori la responsabilité d'aider les patients, la docteure Yun s'identifie à Helen, à son engagement à la cause, à sa responsabilité sociale, et enfin à Shopping United.

Notons que le recrutement apparaît comme une activité cruciale en ce qui concerne la construction identitaire de l'organisation, surtout dans une entreprise MLM. Il s'agit d'un travail constant consistant à faire converger un grand nombre de recrues potentielles vers une perspective commune et à les rendre ainsi consubstantiels. Jusqu'à présent, nous avons vu que ce discours, définissant l'organisation non pas comme une entreprise, mais comme un collectif luttant en faveur du bien-être des gens, contribue à réaffirmer la substance de deux manières. D'une part, le processus du recrutement est présenté aux membres existants comme incarnant des valeurs comme l'altruisme, une valeur qui est également mise en avant dans d'autres activités et dans la relation interpersonnelle, ce qui reproduit et réaffirme la substance de l'organisation. D'autre part, pour les membres potentiels, l'organisation invite à faire partie d'une noble cause, à savoir la lutte contre les maladies, qui dépasse même l'organisation en tant que telle. Ceux défendant ces mêmes valeurs sont plus susceptibles de s'aligner à l'organisation et d'être enrôlés, participant ainsi au maintien et à la reproduction de la substance organisationnelle.

7.2 La croyance

Une autre valeur incarnant l'identité de distributeur correspond à la croyance en l'organisation. Nous remarquons, à partir de nos données que les distributeurs proclament une confiance inébranlable envers Shopping United et en la capacité de cette organisation à leur apporter la réussite. En mettant en avant, d'une manière assez excessive, cette relation de confiance, le collectif apparaît comme très homogène face à l'obligation de suivre les mêmes pratiques. À travers les trois extraits qui suivent, nous allons examiner la manière dont la croyance participe de cette consubstantialisation.

7.2.1 La confiance dans le système

Cet extrait est issu d'une discussion ayant eu lieu au début d'une réunion où chaque participant devait se présenter en trois minutes. Melissa, une maquilleuse professionnelle d'origine française, raconte son parcours avant Shopping United, son statut de pigiste et la raison pour laquelle elle a choisi de se joindre à Shopping United. Cet extrait a été retranscrit dans la langue originale, l'anglais.

Extrait F
Melissa

I didn't say straight away that this is what I was looking for because to be honest with you, I was very skeptical I was very skeptical. Because I worked on set, I work with uh I used to work with a lot of celebrities. And uh::: you know I was so::: ashamed of saying that. I was doing like one of those things, I was thinking this way. So at the beginning, I was skeptical. But then, uh then I realized that OK listen (.) this is not one of those things. Right now, you have no choice (.) alright? You are going to give it a try. So I did ↑ . And now it' s been uh (.) uh now it' s been four years ↑ . And so I used to think Shopping United was my plan B but today ↑ Shopping United is just my plan. So I' m very very grateful (.) for our company, for (.) for the people we get to choose to work with. And I believe that whoever jump (.) in this family and uh in this business, we are all going to make it, it' s just a matter of time. It' s not (.) "are we gonna make it?" It works. So it' s- it' s just like a brand new car, you- you have the key. Do you want this brand-new car to work? Of course, this brand-new car is gonna work it's all automatic it's all brand-new, it's all everything. but you still have to put your faith, and your hands and- and do something. You still have to do something.

Dans le récit de Melissa, nous remarquons un changement d'attitude à l'égard de l'organisation, changement que nous pouvons qualifier de radical, dans la mesure où un sentiment de défiance dévoilé a été détrôné par ce qui apparaît maintenant comme une confiance absolue. Son activité de distributrice à Shopping United, qui ne constituait qu'une alternative il y a quatre ans, est devenue désormais sa principale occupation professionnelle et elle voue désormais ce qui apparaît comme une confiance inébranlable envers l'organisation: « *So at the beginning, I was skeptical.* », « *And so I used to think Shopping United was my plan B but today ↑ market America is just my plan.* ».

Notons qu'il ne s'agit pas simplement d'un récit personnel où l'oratrice décrit ses expériences. Comme Scott, Corman et Cheney (1998) nous le rappellent, les histoires que les acteurs racontent sur eux-mêmes portent inévitablement sur d'autres acteurs (individu ou collectif, parfois sous forme symbolique et représentative) et sur leurs relations. Dans le cas de Melissa, nous voyons comment elle tente de créer un lien avec l'organisation à travers son histoire. En racontant sa conversion à cette croyance (elle parle, en effet, explicitement de « *faith* » à la fin de cet extrait), Melissa met en lumière son positionnement par rapport à l'organisation afin d'*enacter* son lien avec elle.

Comme on le constate, elle se réfère au début à son identité de maquilleuse lorsqu'elle manifeste une désidentification vis-à-vis de Shopping United : « *Because I worked on set, I work with uh I used to work with a lot of celebrities* ». Suite à la conversion, nous remarquons dans le récit qu'elle se positionne en soulignant son adhésion à Shopping United: « *Market America is just **my** plan. So I'm very very grateful (.) for **our** company [...] that whoever jump (.) in this **family*** », une adhésion qu'elle semble chercher à davantage consolider en mettant en avant son ancienneté dans l'organisation : « *And now it's been uh (.) uh now it's been four years ↑.* ». Par

le biais de cette narration qui aborde un virage dans sa vie professionnelle, Melissa construit son identité en *enactant* une version d'elle-même et sa relation avec Shopping United.

L'histoire de Melissa est composée d'un début, d'un tournant, d'une fin ainsi que d'une morale. Il ne s'agit donc pas simplement d'un individu racontant sa conversion: « *And so I used to think Shopping United was my plan B but today ↑ market America is just my plan* ». Son récit prend une tournure au moment où Melissa tente d'inclure l'auditoire dans la narration: « *And I believe that **whoever** jump (.) in this family and uh in this business, **we** are all going to make it, it's just a matter of time. It's not (.) are we gonna make it? It works.* ». Elle cherche ainsi à interpeller l'ensemble de l'auditoire et l'invite alors à faire partie de cette narration. À travers son histoire, Melissa semble dire implicitement : « j'ai réussi à croire en Shopping United et c'est désormais votre tour de faire de même ». La morale de son histoire semble dès lors correspondre au fait que la croyance est censée être le trait identitaire qui non seulement la définit, mais définit aussi tous les distributeurs de l'organisation.

On voit donc que Melissa donne un sens à sa situation et construit un lien avec l'organisation à travers sa narration, mais elle cherche également à produire une compréhension et une cohérence communes en racontant son histoire. Cette narration renvoie, en effet, à une profession de foi et à la fiabilité du système dans la mesure où celui-ci marche. En mettant en avant la confiance qu'elle accorde à l'organisation, Melissa tente ainsi d'établir une consubstantialité basée sur le partage de ces deux valeurs auxquelles les distributeurs doivent tous s'attacher.

De plus, par le biais d'une comparaison, Melissa renforce le caractère fiable des opérations de l'organisation : « *Of course this brand-new car is gonna work it's all automatic it's all brand-new it's all everything.* ». Une voiture flambant neuve qui fonctionne automatiquement

est introduite comme image de comparaison pour évoquer la fiabilité des activités de l'organisation et sous-entendre donc que la réussite du distributeur est garantie en raison du système, supposé infallible de l'organisation. Ce faisant, Melissa avance la raison pour laquelle il ne s'agit pas d'avoir le moindre doute à propos de l'organisation. Tout cela semble donc revenir à une tentative d'implantation de la croyance dans la construction identitaire des distributeurs.

Cependant, notons que la confiance dans le système de l'organisation semble ne pas être suffisante. Il faut tout de même agir: « *but you still have to put your uh your hands and and do something. You still have to do something.* ». D'un côté, cela pourrait impliquer que le distributeur est la seule personne responsable en cas d'échec, faute d'actions appropriées de sa part. D'un autre côté, l'énonciatrice laisse une marge de négociation sur la définition des comportements s'alignant sur la confiance. Nous allons donc tenter de mettre en lumière les implications de la confiance sur le plan comportemental à travers l'extrait suivant.

7.2.2 La confiance dans les outils et dans les expériences des membres qui ont réussi

L'extrait G est un passage d'une présentation de cinquante minutes donnée par Jenet peu après son retour de la convention annuelle de Shopping United. La salle de conférence était pleine ce jour-là. Elle mentionne des astuces de développement d'affaire avec son auditoire.

l'extrait H est tiré d'une conversation qui a eu lieu entre une invitée et trois distributrices après la fin de la présentation mensuelle de l'entreprise. Les trois distributrices cherchent à persuader et enrôler leur invitée, Daisy. Les deux extraits sont traduits du mandarin à l'anglais.

Extrait G

Jenet	It turns out that the things that the company has said: (.) should be done (.) the company's way. So it is <u>very very</u> important to build the habit of listening to the recordings, because (.) you have to change your mind ↑ to fill your pockets. So as for me::, I use recordings to re-evaluate what I have done, and more importantly, to find out what I should do. Also before introducing the
-------	---

business to someone, I am worried that I encounter problems that I don't know how to deal with, so I will also use the recordings (.) to boost my self-confidence. And before group trainings as well, I know:: which recording that I should listen to (.) to help me communicate with my partners. I even (.) bring recordings that I find particularly good (.) to guide group trainings, because at that time, I was not strong enough, not powerful enough. So I relied- uh I relied uh uh on the successful people (.) to help me with group trainings. So all of us we all listened to the recordings together, together uh we found ways to do it. There were also times when we feel frustrated. Uh everyone realized if uh-well I realized (.) when my partner suddenly no longer has confidence on the way, suddenly uh didn't want to do it anymore, suddenly kept saying lots of no, he actually has already stopped listening to recordings. So listening to recordings can build your self-confidence, then let you move- let you keep moving forward with courage. Another thing is that you need to make good use of all the tools. I always say this (.) about this business ↑, I think this company is awesome. It has prepared for all of us all:: the technology products tools that we need. So (.) why do we need to go through the trouble of thinking any new stuff at all. No there's no need because the company is smarter than us. Especially take me for example, I don't think I'm that smart. I can only follow. I feel like as long as I follow in this dorky dorky way, I will make money. Then what if I follow for 10 years, I'll make a million dollars. How does that sound everyone? Shopping United makes you a millionaire in 10 years, this thing (.) is real ↑. So everyone really should use the company's tools, the Getting Started Guide, 2 pages only, 9 pages go study it, every paragraph will inspire you for your group trainings. The checklist, use it to see if you have done those things yet or how well you've done it, always do what you should do, not what you want to do, then (.) you can succeed.

Extrait H
Anne

As I just said, it's the easiest way to think about this, does 400 dollars make us go broke? No:: But by spending these 400 dollars, what do we get? (.) Opportunity. You have to take this opportunity. [Whether you can make

Beatrice

[Take this opportunity first=

Anne

=Whether you can make it depends on how hard you can work=

Beatrice

=Yeah because you still have time to learn from successful partners.

Anne

If you don't make any effort, don't want to learn either, but still want to make money, that's just impossible, right?

Daisy

((HOCHER LA TETE EN SIGNE D'APPROBATION))

Anne

Belief is the starting point to success, perseverance leads you to the destination. So I think (.) those who succeed (.) must have stuck to the end. I thought this out before. Maybe 10% or 20% of people will succeed. If you want to be this 10% 20%. Then "I need to follow them. I need to follow the successful people and be with them"=

Beatrice

=Actually, the 80/20 rule applies to everything you do. If you want to succeed, you need to be with successful people=

Anne =Exactly, to become successful, what successful people do, we do it as well.
Then(.) for sure (.) you avoid detours=
Celine =And in this business, your success only benefits me, not the contrary=
Anne =So everybody helps you wholeheartedly=
Celine =Right, we really help you to succeed. It's not like you are giving me any money
now=
Anne =And we have to put time and effort
Celine So you only need to follow follow, you follow from the very beginning, then
little by little, there will be people following you. Then you teach them. That's
it.

Lorsque Jennet partage des astuces de développement d'affaire avec son auditoire, elle met beaucoup d'accent sur ce que, selon elle, les distributeurs doivent faire pour réussir. L'idée principale qui semble être véhiculée ici, c'est l'importance de développer des affaires en suivant les règles de conduite préconisées par l'entreprise : « *It turns out that the things that the company has said: (.) should be done (.) the company's way.* », « *because the company is smarter than us [...] I can only follow. I feel like as long as I follow in this dorky dorky way, I will make money* ». Ce dernier énoncé est comparable à celui de Melissa dans la mesure où Jennet laisse entendre qu'elle a une forte croyance en la rentabilité garantie du système de Shopping United.

Nous observons qu'elle aborde la question de la confiance en mettant de l'avant ce qu'elle présente implicitement comme l'infailibilité de l'organisation, une infailibilité dont les distributeurs peuvent bénéficier en écoutant les enregistrements officiels de l'entreprise: « *So it is very very important to build the habit of listening to the recordings* », « *So everyone really should use the company's tools.* ». Jennet laisse ainsi entendre que l'excellence et l'intelligence de l'organisation méritent non seulement la confiance de ses membres, mais encore impliquent de suivre presque religieusement tous les préceptes enseignés dans ces enregistrements.

Les enregistrements audio sont des discours produits dans le passé par des distributeurs qui ont réussi dans l'organisation, des discours dont les membres sont censés s'inspirer. Ces récits personnels sur leurs expériences sont ainsi invoqués par la locutrice et présentés comme ce

qui lui a permis elle-même d’avoir du succès : « *because (.) you have to change your mind ↑ to fill your pockets.* », « *I am worried [...] so I will also use the recordings (.) to boost my self-confidence.* », « *I know:: which recording that I should listen to (.) to help me communicate with my partners.* ». On voit ainsi comment ces enregistrements sont identifiés comme l’une des clés du succès et permettent d’enjoindre tous les distributeurs à se comporter d’une manière approuvée par l’organisation.

Nous constatons ce même effet légitimant des paroles des distributeurs ayant réussi dans l’extrait H. Dans le but d’enrôler l’invitée, Daisy, les trois distributeurs cherchent à établir sa confiance en Shopping United, en mettant de l’avant les membres ayant réussi et la nécessité de la confiance qu’elle doit avoir envers l’organisation. Selon ces trois distributrices, la réussite de Daisy est garantie si elle travaille fort et si elle suit les conseils et enseignements des personnes qui ont réussi. Comme elles le précisent : « *Maybe 10% or 20% of people will succeed. If you want to be this 10% 20%. Then “I need to follow them. I need to follow the successful people and be with them”=* », « *=Exactly, to become successful, what successful people do we do it as well. Then(.) for sure (.) you avoid detours=* ». La réussite est ainsi présentée comme accessible à tous les distributeurs qui agissent étroitement en conformité avec le modèle des membres qui connaissent du succès, ce qui a pour effet de standardiser et formaliser les pratiques tout en contribuant à une *substance commune*.

Dans l’extrait G, on voit également comment Jennet encourage les distributeurs à prendre l’habitude d’utiliser le guide de démarrage et la liste de vérification, les outils qui représentent, selon elle, l’intelligence de Shopping United : « *So everyone really should use the company’s tools, the Getting Started Guide [...] 9 pages go study it, every paragraph will inspire you for your group trainings.* ». En liant la confiance en ce qu’elle présente comme la puissance

incontestable de l'organisation aux pratiques concrètes, l'identité se construit donc non seulement par l'idéologie véhiculée, mais également par les pratiques mêmes qui en découlent. La croyance se manifeste, en effet, à travers un suivi rigoureux des pratiques recommandées, appuyées par de nombreuses narrations véhiculant plus ou moins le même message, tel que celui dans l'extrait G : « *Then what if I follow for 10 years, I'll make a million dollars [...] Shopping United makes you a millionaire in 10 years, this thing (.) is real ↑* ».

L'identité collective basée sur la confiance en Shopping United s'exerce ainsi à travers les actions conformes aux expériences des membres ayant réussi et l'utilisation d'outils de l'entreprise. Il ne faut donc pas négliger l'agentivité de ces instruments dans la construction identitaire de l'organisation. Notons que les enregistrements audio, le guide de démarrage et la liste de vérification renvoient tous à la dimension textuelle de l'organisation. Il s'agit donc d'idées, de règles, d'interprétations, et de narrations, plus ou moins formalisées, qui peuvent être invoquées dans des conversations dans le but de construire et reconstruire l'identité collective: « *I even (.) bring recordings that I find particularly good (.) to guide group trainings* », « *we all listened to the recordings together, together uh we found ways to do it.* », « *the Getting Started Guide, [...] every paragraph will inspire you for your group trainings* ».

Tous ces outils semblent ainsi servir de moyen à Shopping United pour faire prévaloir des pratiques qui sont considérées, dans son optique, comme appropriées. Ainsi, nous pouvons constater, dans l'extrait G, comment la locutrice se positionne implicitement comme s'abandonnant totalement à ce que disent les distributeurs à succès de l'organisation. Il en est de même pour le guide de démarrage et la liste de vérification qui dictent également les règles que les distributeurs doivent suivre: « *The checklist, use it to see if you have done those things yet or how well you've done it, always do what you should do* ».

Ces outils constituent dès lors un autre enjeu dans la construction identitaire, car définir les choses que les distributeurs doivent faire en adéquation, c'est définir ce qu'ils sont et c'est ainsi fonder et maintenir une certaine consubstantialité. En revanche, dès qu'ils s'écartent de ces outils, les membres sont décrits comme s'éloignant des pratiques attendues des distributeurs et risquent de se désidentifier: « *when my partner [...] suddenly uh didn't want to do it anymore, suddenly kept saying lots of no, he actually has already stopped listening to recordings.* » Enfin, la croyance et ces pratiques semblent constituer un cycle fermé, dans la mesure où la croyance en l'organisation, une croyance qui justifie des pratiques telles que l'écoute des enregistrements, est à son tour renforcée par le biais de l'accomplissement de ces pratiques préconisées : « *So I will also use the recordings (.) to boost my self-confidence.* », « *So listening to recordings can build your self-confidence, then let you move-let you keep moving forward with courage.* ».

Pour résumer, tous ces outils, dont les usages sont encouragés et légitimés par la confiance entière en l'organisation, existent donc au-delà des situations locales et jouent un rôle important dans la reproduction de la substance organisationnelle.

7. 3 La positivité

Rappelons-nous de l'extrait C où Fanny donnait un nouveau sens positif au fait de se débrouiller seule. Selon nous, la description de cette situation correspond également à un cas où émerge la question de la positivité. Cette dernière nous paraît jouer un rôle important dans le travail de construction identitaire de l'organisation. Constituant un thème récurrent dans nos données, elle relie constamment les distributeurs à travers les réinterprétations défendant leur identité. Face aux difficultés et aux revers qu'ils rencontrent au cours du développement de leurs affaires, comment les distributeurs mettent-ils en acte la positivité afin de se consubstantifier ? Nous allons tenter de répondre à cette question avec les deux extraits qui suivent.

L'extrait I a lieu dans une réunion de formation où quatre membres chinois sont invités pour parler de leurs expériences à Shopping United sous la forme d'interviews. Il s'agit d'un passage où Colina est appelée à parler des enjeux de sa réussite. L'extrait J, qui a lieu peu de temps après l'extrait C, correspond à autre un passage du discours de Fanny. Il est aussi à mentionner que Jack, cité dans l'extrait J, est le fondateur et PDG de Shopping United. Les deux extraits sont traduits du mandarin à l'anglais.

Extrait I
Colina

If you say you have the right mindset, I want it to be reflected in every single thing that happened every day. Everyone knows that Shopping United is a business, right? Then there must be sales in a business. If I go to see a friend today ↑ and this friend doesn't want my product. I talk to him- talk to him for a very long time and he still doesn't want it. So you tell me, would you say "I wasted all my time"? Is it how you gonna feel? When you think like that, do you have the right attitude? No. Is your attitude good enough? No. What if we have this customer who bought from us in the past, and the customer knows that our products are very good, but he doesn't make repeat orders. Are there some partners who would say: "See? I worked so:: hard on this case that can help him, why he doesn' t repeat the orders?" "Is Shopping United not actually doable?" But as for me ↑ , I have never had this kind of thought. I believe that everyone has a choice, right? Meanwhile (.) uh think about it, in this business, we need to recruit, during which some people will (.) join us, and some (.) won't choose this path, which is totally normal, right? But are there some of our partners who may think when this happened, "I spent so much time with him, and he chose not to do it with me, did I waste all that time again?" So (2.0) where is your attitude? Where is your good mindset?

Extrait J
Fanny

Think about it, I bought a Dior lipstick. I shared with five people. Will all five of you go back and buy Dior' s lipstick? You probably will not, right? Maybe one of you will say you know ↑ why not, it feels right. So there she is. But will you feel hurt then? (2.0) You won' t feel hurt. This is because our mindset changed. Don' t- don' t change your mindset at all. Just keep it normal, share it (.) as you want to share something good. Then in the end, those who agree (.) will follow us. Those who think this is not for them, it doesn' t matter, that means they are not fortunate enough to run this business and make this money, then let him work as an employee for 45 years. You can' t wake a person who is pretending to be asleep. Jack can' t change everyone either::, right? It' s not like when Jack is recruiting, everyone he tries to recruit just joins the business, right? But-but he didn't give up the business either.

Dans l'extrait I, Colina met en scène plusieurs situations courantes dans lesquelles les distributeurs connaissent certains revers en ce qui concerne la vente de leurs produits ou le recrutement des *downlines*. Colina aborde ainsi la question du désintérêt des clients potentiels, de la perte des clients existants et du rejet des tentatives de recrutement. On voit ainsi comment elle met de l'avant les interprétations possibles de ces événements sous forme de questions qu'elle fait poser à ses interlocuteurs ou à des partenaires hypothétiques : « *would you say "I wasted all my time?"* » , « *Are there some partners who would say [...] "Is Shopping United not actually doable?"* » , « *But are there some of our partners who may think when this happened, "I spent so much time with him [...] did I waste all that time again?"* » .

Comme on le constate, Colina répond elle-même aux questions qu'elle pose en précisant qu'il s'agit, en fait, d'une mauvaise réaction (« *When you think like that, do you have the right attitude? No. Is your attitude good enough? No* ») ou en précisant qu'elle n'aurait elle-même jamais ce type de pensée (« *I have never had this kind of thought* »). Selon Colina, ces questions traduiraient donc une mauvaise attitude. Même si elle ne l'explicite pas dans son discours, on comprend que la bonne attitude des distributeurs exige, selon elle, un regard *positif* sur tous les événements quotidiens. Cette positivité protégerait, en quelque sorte, l'identité du distributeur dans la mesure où elle écarterait les interprétations qui risquent d'affaiblir le lien entre l'individu et l'organisation. La positivité semble impliquer que le distributeur doit choisir systématiquement l'interprétation le rendant consubstantiel à l'organisation. En *enactant* la positivité, le distributeur s'engage donc de bon gré dans la reproduction de la substance organisationnelle, dans la mesure où il maintient sa croyance dans l'organisation et continue ses pratiques de distributeur.

Notons aussi que la positivité se manifeste aussi implicitement dans l'extrait J. En mettant en comparaison le partage d'un produit cosmétique d'une marque connue et celui d'une opportunité d'affaires dans le but de recrutement, Fanny semble chercher, avant tout, à conjurer les sentiments de rejet que pourraient ressentir les distributeurs : « *But will you feel hurt then? (2.0) You won't feel hurt. [...] Don't don't change your mindset at all.* ». Des démarches de réinterprétation doivent donc être, selon elle, mises en œuvre pour repousser les émotions négatives et les remplacer par des pensées positives.

Pour y parvenir, d'un côté, on voit comment Fanny essaie de normaliser le refus des autres en précisant son universalité dans la vie courante. De l'autre, on voit comment elle décrit les individus que les membres échouent à enrôler comme des personnes qui ratent, en fait, la chance de faire partie d'une opportunité lucrative d'entrepreneuriat. Ce faisant, Fanny établit ainsi une distinction entre les membres et les non-membres de l'organisation, les premiers étant considérés comme des entrepreneurs chanceux, et les derniers étant des employés infortunés : « *that means they are not fortunate enough to run this business and make this money, then let him work as an employee for 45 years.* ». De plus, en citant un célèbre proverbe amérindien : « *You can't wake a person who is pretending to be asleep.* », Fanny semble impliquer que les membres ne peuvent pas forcer ces personnes à faire quelque chose qu'elles ne veulent pas faire, même si c'est dans leur intérêt.

De plus, l'accent mis sur la distinction entre les membres et les non-membres semble constituer une tentative de suppression d'une base commune qu'ils partageraient, afin de renforcer la substance des distributeurs, présentés presque comme des sortes d'*élus* ayant entendu le message divin, celui de l'entreprise. À travers la mise en acte de cette différenciation, les discours produits par ceux qui sont exclus du collectif semblent être privés du droit de

participer à la construction de la substance organisationnelle et du succès censé s'y rattacher : « *Those who think this is not for them, it doesn't matter* ». Fanny semble dire : « ils ne sont pas comme nous, ils ne comptent pas pour nous, ne vous laissez pas affecter par ce qu'ils disent et font. »

Après avoir distingué les distributeurs de ceux qui refusent d'adhérer à Shopping United, Fanny invoque Jack, le fondateur de l'entreprise, en déclarant que même lui ne peut pas changer tout le monde : « *Jack can't change everyone **either**::* ». Autrement dit, même la personne qui a connu le plus de succès dans cette aventure, soit le fondateur lui-même, ne peut changer les attitudes de tout le monde, ce qui montre bien la normalité de cette incapacité, la relativisant du même coup. Les membres sont ainsi incités à suivre l'exemple de Jack et à se comporter de la même manière dans les mêmes circonstances, à savoir faire preuve de la persistance : « *But-but he didn't give up the business **either*** ». Compte tenu du fait que Fanny appelle Jack par son prénom, la distance entre le PDG de l'entreprise et un distributeur ordinaire semble quelque peu réduite, ce qui a pour effet de renforcer a priori l'identification. Cela renforce ainsi davantage l'effet de mêmeté et consolide donc la base commune sur laquelle les distributeurs et Jack agissent conjointement.

Nous avons donc constaté à nouveau comment ces discours participent à la formation et la reformation de l'identité collective de l'organisation et des distributeurs qui y évoluent. Dans le cas présent, le recrutement pourrait à la fois conduire à l'affaiblissement de la croyance ou incarner la persistance. La manière de définir le distributeur est donc continuellement sujette à la négociation qui renforce ou étiole la substance. À travers une série de ressources, les acteurs cherchent ainsi à mettre systématiquement en avant une réalité reproduisant et réaffirmant

l'identité qu'ils désirent mettre de l'avant, une identité dont la positivité constitue, comme nous l'avons constaté, l'un des enjeux fondamentaux.

8. Discussion et conclusion

Grâce à l'analyse détaillée de la première interaction, nous avons pu observer, dans un premier temps, comment l'identité de distributeur s'y matérialisait. De plus, le travail d'analyse dézoomée nous a permis, dans un second temps, d'identifier certaines valeurs, illustrées par des extraits, qui semblent animer les membres dans leurs pratiques quotidiennes, les rendant ainsi consubstantiels et formant leur identité commune. Dans ce chapitre, nous essayerons d'abord de mettre en lien ces analyses avec nos questions de recherche, lesquelles portent sur (1) la manière dont les membres établissent leur consubstantialité (2) en quoi consiste cette dernière, ainsi que (3) ses modes de reproduction. Ensuite, nous discuterons certains points qui en sont ressortis et qui mériteraient, selon nous, d'être développés plus en profondeur. Pour finir, nous présenterons les limites de notre étude et apporterons quelques pistes de réflexion pour les recherches futures.

Comme nous avons pu le remarquer dans le cadre de nos analyses, les membres de Shopping United bâtissent de plusieurs manières leur consubstantialité dans le discours. Premièrement, deux types de profils du distributeur semblent s'incarner : d'un côté, certains locuteurs mettent en scènes leurs propres histoires ou les expériences d'autres membres afin d'établir un portrait du distributeur exemplaire auquel tous les membres sont censés aspirer. De l'autre, des locuteurs comme Jean mettent en scène des personnes représentant un état d'esprit jugé impropre au métier de distributeur afin de définir de manière négative à quoi ne doit pas ressembler le distributeur typique de Shopping United. Comme nous l'avons constaté, les membres mobilisent et font donc parler constamment la figure du bon distributeur et celle du mauvais distributeur afin de définir ce qu'il est censé être et ne pas être.

De plus, la comparaison entre Shopping United et d'autres entreprises MLM ou d'autres types d'entreprises est fréquemment soulignée. Comme le précise Giroux (2002), « Se définir est donc dans une certaine mesure, décrire, identifier l'autre pour s'en distinguer » (p. 156), en se dissociant des autres organisations. Shopping United est ainsi souvent définie par ce qu'elle n'est pas. Même si nous ne l'avons pas analysé en détail dans ce mémoire, nous avons pu enregistrer un discours de cinquante minutes dédié à ce sujet, discours durant lequel l'énonciateur a remis en question et décrédibilisé les systèmes d'une vingtaine d'entreprises MLM concurrentes. Ajoutons que les membres participants déclarent souvent explicitement que Shopping United est la meilleure entreprise de ce type et démontrent une très forte fierté identitaire. Les distributeurs réaffirment ainsi leurs identités en mettant de l'avant leur unicité, leur singularité et leur supériorité.

Nous remarquons également que les locuteurs reprennent les questions, les mots-clés, les arguments, les histoires, les métaphores qu'ils ont appris des formations ou des réunions pour animer et appuyer leurs propres discours. La reproduction des mêmes énoncés par différentes personnes en diverses occasions contribue à projeter une identité cohérente, la réaffirmer et maintenir sa continuité dans le temps.

Si nous pouvons dès lors affirmer que la consubstantialité se construit par le biais des performances discursives des acteurs, la question est donc de savoir en quoi consiste cette consubstantialité. Les analyses que nous avons proposées dans les chapitres précédents nous montrent que les acteurs mettent de l'avant une identité commune en défendant implicitement ou explicitement les valeurs, les principes, les missions que l'ensemble des distributeurs sont censés partager. Valorisés de manière récurrente dans les discours, le rêve d'être un distributeur riche et qui a réussi, mais aussi, paradoxalement, le fait d'avoir un esprit altruiste et désintéressé,

privilégiant l'autonomie et la persévérance, la foi inébranlable en l'organisation et gardant toujours un état d'esprit positif constituant, parmi bien d'autres, la substance, la base, le fondement à partir de laquelle un être collectif est appelé à l'existence. En revanche, certains éléments sont écartés dans la définition de cette même substance, comme, par exemple, la préoccupation sur la perte des profits, les avis négatifs des entourages, voire même, curieusement, la créativité. En Annexe 1, nous résumons ainsi les résultats de nos analyses, suivant la méthode itérative proposée par Tracy, afin de mettre en relief d'une manière plus exhaustive en quoi consiste cette consubstantialité, et les éléments qui en sont exclus.

Enfin, nous tenons à porter tout particulièrement notre attention sur deux techniques auxquelles les distributeurs ont recours afin de constituer leur consubstantialité. Pour finir, nous revenons sur le modèle de la co-orientation et sur la question de l'identité collective co-construite.

8.1 Gestion identitaire par la narration

Comme le précisent Garcia et Hardy (2007): « *organizational identities – both individual and organizational – are constructed from the narratives that organizational members tell as they talk about specific events in their organizational life, their experiences and their concerns.* » (p. 364). Nous constatons que l'histoire constitue l'un des agents les plus importants dans la construction identitaire de Shopping United. Les discours donnés par les distributeurs pendant des réunions portent souvent sur leurs histoires personnelles, telles que dans le cas de l'extrait F. Nos données indiquent également qu'il est même demandé aux distributeurs de préparer à l'avance un discours de deux à cinq minutes sur leur histoire personnelle, lequel sera ensuite travaillé et peaufiné avec l'aide des autres membres lors des séances de formation.

Nous pouvons distinguer ainsi deux types d'histoires contribuant à définir l'identité, et donc la substance, collective. Le premier type se constitue d'histoires imprégnées des valeurs, des règles, des principes de l'organisation. Portant sur des événements qui se sont produits dans le passé ou des expériences du narrateur, ces histoires sont souvent des messages indiquant ce qui est censé se produire dans un futur, à savoir des projections dans l'avenir, à l'instar du récit de Mark sur ses achats d'un grand nombre de billets pendant onze ans. À travers son histoire, il met en scène les pratiques appropriées qu'un membre qualifié est censé respecter afin d'établir certaines règles de conduite du distributeur.

Il est de même pour le récit de Melissa (l'extrait F) lorsque cette dernière raconte sa conversion, une conversion censée sans doute susciter la confiance en l'organisation chez son auditoire. Tandis que Fanny (dans l'extrait C) exprime sa reconnaissance envers l'organisation, dans la mesure où l'esprit de débrouillardise qu'elle a développé lui a permis de faire de bonnes affaires à Shopping United, elle réaffirme une certaine substance collective, basée sur l'indépendance et l'autonomie, tout en minimisant la valeur de solidarité. Ajoutons que ces histoires personnelles contribuent à la compréhension et à l'interprétation commune des événements organisationnels en adéquation avec les valeurs définissant l'organisation. À ce titre, rappelons que Fanny invoque également l'histoire du PDG de l'organisation, un personnage exemplaire et qui est donc présenté comme le modèle à suivre.

Nous remarquons donc à l'égard de ce premier type d'histoire que les locuteurs, en racontant ce qui compte pour eux dans différentes situations, cherchent à faire prévaloir certaines manières de donner du sens à des situations, de défendre certaines valeurs, de préconiser des actions à entreprendre ou à ne pas entreprendre, et définissent de la sorte les traits identitaires fondamentaux du bon distributeur. En analysant nos données, nous avons pu constater que les

locuteurs racontent souvent en plusieurs occasions des histoires similaires, et certaines d'entre elles finissent par être répétitives. En effet, les mêmes histoires peuvent être parfois racontées par des personnes différentes à divers moments, c'est le cas notamment du récit sur le PDG de Shopping United.

Principalement nées des expériences des membres qui ont réussi, ces histoires dessinent un portrait du distributeur exemplaire de l'organisation, et possèdent ainsi un pouvoir de suggestion et de légitimation, facilitant ainsi l'entreprise de consubstantialisation. Bien que ces histoires diffèrent légèrement les unes des autres, nous constatons que les mêmes idées, valeurs, missions, principes, règles semblent être finalement véhiculés. En mettant en avant cette base commune, ce type de narration dite caractéristique de Shopping United définit ce qu'est censé être un distributeur *performant* de Shopping United et incarne leur identité d'une manière qui apparaît cohérente, structurée et contrôlée.

Par ailleurs, il existe aussi un autre type d'histoire, différent de celles incarnant les traits identitaires communs des distributeurs. Ces histoires sont beaucoup plus personnelles et variées. L'accent n'est guère mis sur les valeurs communes, censées consubstantialiser les distributeurs. En revanche, les locuteurs racontent souvent, avec une dose d'humour, leur passé, ou du moins leur parcours avant Shopping United, à savoir la ville natale, la famille, les études, le travail, les loisirs, les passions, les gens intéressants qu'ils ont rencontrés au cours des affaires et de petites anecdotes sur la manière dont ils ont été recrutés dans l'organisation. Même si ces personnes semblent avoir des préoccupations différentes, leurs histoires s'adaptent au répertoire de narrations de Shopping United dans la mesure où elles se montrent cohérentes avec les histoires représentatives et exemplaires, mais dotées d'une touche personnelle.

Ce type d'histoire permet donc de créer des liens entre les individus, car il provoque a priori des effets de miroir dans lequel les auditeurs peuvent se voir et s'identifier. À travers des histoires racontant des vécus donnant du sens à l'affiliation à Shopping United, les individus, malgré leurs différences, pourraient éventuellement tous se reconnaître dans certaines histoires du grand répertoire collectif des narrations. À l'instar des propos tenus par Mark lors de son échange avec Jean, en effet, il est possible qu'un invité décide de se joindre à l'organisation après avoir été touché par son histoire.

Le membre crée donc un lien avec l'organisation à travers les histoires des autres. L'histoire d'un locuteur devient désormais une histoire commune à laquelle tous peuvent s'identifier. Compte tenu de l'importance du grand réseau dans le développement des affaires des distributeurs, nous pouvons donc constater que la grande variété des histoires constitue le moyen éventuel d'établir un lien plus intime et personnel entre un maximum d'individus.

Pour résumer, le premier type d'histoire vise à réaffirmer la mêmété des distributeurs, une mêmété basée sur les valeurs, principes et règles communs, et offre donc une base de compréhension et d'action collectives. De plus, cette substance collective est réaffirmée et protégée dans la répétition des histoires dans le temps et dans l'espace. Quant au deuxième type d'histoire, il met en avant l'aspect personnel et diversifié des histoires. En s'identifiant à des vécus communs, l'individu se reconnaît également dans un avenir commun possible, lequel est concrétisé par le biais de Shopping United. Ces histoires constituent donc une source d'identification permettant de lier l'individu à l'organisation, et ce d'une manière plus personnalisée.

L'identité du distributeur peut ainsi être à la fois structurée et flexible. Car c'est à partir de certaines valeurs et principes partagés que les actions collectives peuvent s'accomplir, et que

les acteurs peuvent coopérer conjointement. Cependant, une définition large et étendue de l'identité de distributeur s'applique également. Des mères, des retraités, des étudiants, des docteurs, des pigistes, des propriétaires de restaurant peuvent tous potentiellement s'associer à l'organisation.

8.2 Une identification par la construction du sens

La littérature nous a appris que le processus de *sensemaking* joue un rôle crucial dans la construction de l'identité, dans la mesure où il est ancré dans les valeurs et les interprétations partagées par un groupe d'individus (Maurel, 2012). Le modèle de co-orientation nous montre également que l'alignement d'une perspective commune se réalise à travers la construction de sens car la traduction des agentivités est ce sur quoi jouent les diverses interprétations.

Au cours de nos analyses, nous remarquons que les locuteurs de Shopping United cherchent souvent à consolider la substance collective à travers un travail minutieux de construction du sens. Mark justifie l'achat de plusieurs billets en le définissant comme un investissement qui multiplie les chances de réussite. Il légitime également la participation aux formations et aux réunions à travers un travail de responsabilisation qui incite les distributeurs à s'entraider. Quant à la présentation de l'organisation à l'entourage, elle renvoie au partage d'une occasion en or de réaliser un rêve (l'extrait J). Le recrutement est défini comme une invitation à faire partie d'une bonne cause (l'extrait E). La vente des produits a pour objectif d'aider les gens à avoir une meilleure santé (l'extrait D). Ces pratiques du distributeur sont présentées ainsi comme incarnant des valeurs telles que la solidarité, la croyance et la positivité, lesquelles constituent donc ce qu'ils sont censés être, leurs identités.

Rappelons que les locuteurs donnent du sens à toutes ces activités routinières du distributeur à travers ce qu'ils disent et racontent. De ce fait, la consubstantialité se matérialise

par leurs discours, et les membres, en exerçant les tâches quotidiennes, réaffirment leur identité de distributeur fondée sur des valeurs communes. Lorsque les difficultés se présentent au cours du développement des affaires, le travail de construction de sens est mis davantage en avant afin de maintenir l'identification de ceux qui risquent de douter de la substance existante. *Les discours constituent donc un contrôle attentif de la substance organisationnelle.* Les locuteurs semblent ainsi bien préparés à répondre à toutes les critiques et doutes éventuels qui préoccupent ou pourraient préoccuper les membres.

Par exemple, en ce qui concerne la baisse du revenu, Gina répond que les intérêts personnels sont a priori moins importants que la réussite financière des *downlines*. Quant à la surcharge des formations, Mark nous assure qu'elle est la force motrice du développement et du succès pour ceux qui commencent. À propos de l'absence du soutien des *uplines*, Fanny met en lumière les effets bénéfiques du travail solitaire. Le jeu de questions/réponses animé par Jean et Mark semble servir aussi à cette fin. En réfutant certaines visions et en mettant de l'avant de nouveaux sens privilégiés, le duo établit les principes et les valeurs qui sont censés définir les identités du bon distributeur.

Nous constatons donc que l'identité de Shopping United fait l'objet d'un *contrôle quotidien*. En donnant du sens à toutes les situations et en normalisant les revers en vertu des valeurs qui la définissent, les représentants de l'organisation défendent la substance censée relier les distributeurs.

8.3 Une co-construction de l'identité

Comme nous l'avait appris le modèle de co-orientation, A et B se co-orientent sur la terre ferme des interactions. Dans l'éventualité où une compréhension commune par rapport à une préoccupation X s'établit entre eux, ils en viennent éventuellement à s'aligner l'un sur l'autre et

à agir comme un seul agent. Mais ce qui substantifie cette orientation peut être rejeté, modifié, négocié, réaffirmé dans l'interaction. Nous tenons donc à nous interroger sur la question de la co-construction de l'identité dans le cas de Shopping United. Si la co-construction de l'identité pouvait paraître relativement moins évidente lors des formations ou présentations plus formelles où l'échange verbal entre l'auditoire et les orateurs reste limité, nous remarquons tout de même que les locuteurs s'adressent souvent directement ou indirectement à leur auditoire en leur posant des questions comme : « *Am i right?* », « *Everyone knows that Shopping United is a business, right?* », « *So you tell me, would you say I wasted all my time? Is it how you gonna feel?* ». Et, bien entendu, l'auditoire réagit également aux énoncés des orateurs. Les hochements de tête en approbation, les réponses verbales ainsi que les applaudissements constituent des indices de manifestation de l'approbation de l'auditoire envers le discours qui leur est tenu et leurs orateurs. Le partage d'une substance commune entre le rhéteur et l'auditoire est ainsi en train de s'établir ou de se réaffirmer.

De plus, même si de longs discours s'apparentent souvent plus ou moins à des monologues, nous constatons tout de même que les locuteurs répondent à des questions qu'ils se posent à eux-mêmes, comme pour réagir à l'avance aux doutes potentiels que l'auditoire pourrait se mettre à exprimer. Les locuteurs mettent ainsi en scène des voix d'autres personnes pour appuyer leurs propos ou leur servir de contre discours réaffirmant une certaine identité en disant « voilà ce que nous ne sommes pas ».

En ce qui concerne la conversation entre Jean et Mark, nous avons également pu constater que le duo participe ensemble à la construction de l'identité organisationnelle. En contestant certaines pratiques des distributeurs telles que mises en scène par Jean, Mark affirme ainsi une certaine identité qui revient à dire à son auditoire « voilà ce que nous sommes, ce que

nous devons être, et voilà ce que nous ne sommes pas. » Rappelons également le passage où Mark définit la présentation mensuelle comme un événement où les distributeurs avec invités s'entraident. Cette substance basée sur la solidarité a été modifiée suite à l'interrogation de Jean afin de permettre à tous les membres, avec invités ou sans, de devenir consubstantiels.

Cependant, il s'agit aussi d'une question d'autorité. Autrement dit, qui a le droit de participer à cette construction? Il est entendu que l'entreprise de type MLM est souvent sujette à de nombreuses controverses, et que beaucoup, d'ailleurs, la considèrent comme immorale (Koehn, 2001), les non-membres de Shopping United portant souvent un jugement a priori négatif sur l'organisation. À travers les récits identifiés dans nos données, nous remarquons d'ailleurs à plusieurs reprises que les membres ressentent de la méfiance avant ou au début de leur affiliation à Shopping United, comme dans le cas de Melissa (l'extrait F). Face à ces sources qui risquent d'entacher l'identification des membres, Shopping United constitue un être collectif se protégeant à l'extrême d'un environnement souvent hostile.

Cela renvoie en outre aux propos tenus dans l'extrait J. Une fois que les membres potentiels refusent l'invitation à adhérer à Shopping United, Fanny les exclut immédiatement du collectif en établissant une distinction entre les propriétaires de commerce chanceux et les non-membres qui ne comprennent pas l'occasion en or qu'ils sont en train de rater. Les membres sont ainsi incités à ne pas être influencés par la désapprobation de leurs entourages ou l'avis défavorable des non-membres. De ce fait, les membres sont invités à ignorer sciemment la voix de ceux qui mettent en doute l'identité de l'organisation, et qui pourraient ainsi leur priver du droit de participer à la construction identitaire.

Nous pouvons ainsi dire que seuls les gens qui s'alignent à l'organisation sont autorisés à s'engager dans cette construction. Nos données récoltées par un suivi d'une équipe de

distributeurs pendant deux semaines appuient aussi ce point de vue. Les participants font preuve d'une grande homogénéité dans la mesure où les voix de ceux qui cherchent à nier les valeurs, les principes ou les normes de l'organisation n'existent pas dans les discours formels ou dans des interactions informelles, à moins qu'ils n'y soient invoqués avec pour finalité d'être réfutés et réinterprétés.

8.4 Conclusion

En adoptant un point de vue discursif, cette étude sur l'identification organisationnelle a donc mis l'accent sur la dimension constitutive du discours et des interactions. En parlant au nom des valeurs, principes, règles, sentiments et rêves qui les définissent, les locuteurs mettent en acte une substance, à partir de laquelle ils peuvent s'organiser, travailler et fonctionner en tant qu'être collectif. De plus, nous constatons que cette consubstantialité fait l'objet d'une construction collective par des membres de l'organisation cherchant à la modifier, la réaffirmer ou à la rebâtir « pour une autre prochaine première fois ».

Nous entendons terminer ce mémoire en abordant les limites de cette étude et en proposant quelques pistes pour des recherches futures.

8.4.1 Limites de la recherche

Dans ce mémoire, nous avons essayé de montrer comment l'identification s'accomplit dans les pratiques discursives quotidiennes de l'organisation. Cependant, le terrain de cette étude Shopping United constitue un cadre d'analyse particulier. Il s'agit d'une entreprise MLM dont les membres sont des entrepreneurs rémunérés par les commissions sur les ventes dans leurs réseaux. Compte tenu du fait que la recherche s'inscrit dans un contexte précis, nous pouvons dès lors nous interroger sur la possibilité d'une construction similaire de l'identité collective dans d'autres contextes, autrement dit dans d'autres milieux.

De plus, à la lumière des discussions sur la co-construction de l'identité présentées dans la première section de ce chapitre, il nous paraît pertinent de réfléchir aux méthodes utilisées pour la collecte des données. La méthode consistant à suivre une équipe de distributeurs avec une caméra et un cahier pendant deux semaines sans conduire des entretiens a-t-elle pu avoir des incidences sur les conclusions de cette recherche ? Les participants ne représentaient sans doute pas l'intégralité des membres de l'organisation dans la mesure où ils sont des distributeurs assez actifs qui prennent part aux activités de l'organisation. Il existe fort probablement des membres moins actifs, et donc moins présents qui performant différemment leur identité, ou manifestent une identification plus ambivalente, voire même une forme de désidentification, auxquels nous n'avons pas eu accès, du fait de ces choix méthodologiques. Derrière les discours et les discussions que j'ai enregistrées, existe-t-il un aspect plus obscur de l'identité collective que nous n'avons pas pu déceler, car nous n'avons pu y avoir accès en raison de notre méthode de collecte de données?

Enfin, des réunions où les participants parlent en mandarins ont été retranscrites et ensuite traduites en anglais à des fins d'analyse. Certaines subtilités de langage ont donc pu se perdre, ce qui ne minore pas pour autant la validité des données, dans la mesure où ma maîtrise du mandarin assure la fidélité du texte qui nous permet d'examiner ce qui est dit, et ce qui se passe dans ces situations.

8.4.2 Pistes pour les futures recherches

Notre recherche visait à réfléchir à la question de l'identité collective d'une manière plus dynamique en mettant en avant le caractère performatif de la communication. De futures recherches pourraient continuer de creuser ce sillon et pousser cette réflexion dans un cadre autre qu'une organisation MLM. Notre recherche a aussi montré que les distributeurs sont incités à

exclure les voix de ceux qui mettent en question l'identité de l'organisation dans la construction identitaire. Cependant, l'interaction avec ceux qui ne s'alignent pas, ou pas encore, ou qui ne s'alignent plus à l'organisation est inévitable dans les pratiques du distributeur, ajoutons que la tentative d'écarter leurs voix dans la construction est elle-même un acte. Il serait donc intéressant de poursuivre la recherche en s'attachant plus précisément au rôle des non-membres ou des anciens membres dans la construction identitaire.

Finalement, nous avons pu constater que les présentations destinées aux membres potentiels de l'organisation mettent en avant une identité qui diffère légèrement de celle animée dans les formations internes. Comme l'illustre l'extrait H, lorsqu'il s'agit des enrôlements de membres potentiels, la substance collective semble basée davantage sur le même rêve d'être riche et de réussir, dont la réalisation semble facile : « *So you only need to follow (.) follow, you follow from the very beginning, then little by little, there will be people following you.* ». À l'inverse, dans les formations internes, les locuteurs abordent davantage les difficultés concrètes et la manière de les interpréter et de les surmonter, comme dans l'extrait A où Gina déclare que l'argent ne la définit pas, et que la réussite des autres est ce qui compte pour elle. Existe-t-il donc une identité de façade à contraster avec une identité de « coulisses » ? Nous ne possédons pas suffisamment de données pour apporter une réponse définitive. Mais il s'agit d'une question qui pourrait dans le futur faire l'objet d'une étude plus approfondie dans le cadre de l'entreprise MLM.

Bibliographie

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). Social identification, self-categorization and social influence. *European review of social psychology*, 1(1), 195-228.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2006). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge.
- Albert, S. (1998). The definition and metadefinition of identity. Dans D. Whetten, & P. Godfrey (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (p. 1-14). Thousand Oaks: Sages publications.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The journal of applied behavioral science*, 36(2), 136-158.
- Ashforth, B. E. (1998). Becoming: How does the process of identification unfold. Dans D. Whetten, & P. Godfrey (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (p. 213-222). Thousand Oaks: Sages publications.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Austin, J.L. (1975). *How to do things with words* (2^e ed.). Oxford: Oxford University Press
- Barker, J.R. (1998). Managing identification. Dans D. Whetten, & P. Godfrey (dir.), *Identity in organisations : Building theory through conversations* (p. 257-267). Thousand Oaks: Sages publications.

- Barker, J. R., & Tompkins, P. K. (1994). Identification in the Self-Managing Organization Characteristics of Target and Tenure. *Human Communication Research*, 21(2), 223-240.
- Bean, H., & Buikema, R. J. (2015). Deconstituting al-Qa'ida: CCO theory and the decline and dissolution of hidden organizations. *Management Communication Quarterly*, 29(4), 512-538.
- Benelli, N. (2011). Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: les défis d'une construction a posteriori. *Recherches qualitatives*, 11, 40-50.
- Biggart, N. W. (1989). *Charismatic capitalism: Direct selling organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bisel, R. S. (2010). A communicative ontology of organization? A description, history, and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124-131.
- Bouche-Florin, L., Skandrani, S., & Moro, M. (2007). La construction identitaire chez l'adolescent de parents migrants. Analyse croisée du processus identitaire. *Santé mentale au Québec*, 32(1), 213-227.
- Bouillon, J. L., & Vasquez, C. (2011). Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle. Les approches constitutives en France et en Amérique du Nord: questionnements théoriques et méthodologiques. Dans S. P. Alemanno, & B. Parent (dir), *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer* (p.35-48). Paris: L'harmattan
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of management review*, 25(1), 102-120.

- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. Dans L. L. Putnam, & D. K. Mumby (dir.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3^e éd., p.173-194). Thousand Oaks: Sages publications.
- Bullis, C. (1991). Communication practices as unobtrusive control: An observational study. *Communication Studies*, 42(3), 254-271.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). Are mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor-organizational identifications using turning point analysis. *Communication Quarterly*, 37(3), 199-213.
- Burke, K. (1937). *Attitudes towards history*. New York: The New Republic
- Burke, K. (1969). *A rhetoric of motives* (Vol. 111). Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. Dans K. Knorr-Cetina, & A. V. Cicourel (dir.), *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro-and macro-sociologies* (p.227-303). London: Routledge & Kegan Paul.
- Chaput, M. (2012). *Communiquer la genèse de l'organisation : l'invention rhétorique de Québec solidaire* (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal). Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/7011/Chaput_Mathieu_2012_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Chaput, M., Brummans, B. H., & Cooren, F. (2011). The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: A study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 252-282.
- Chédotel, F. (2004) L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche. *Management & Avenir* 2004/1(1), 59-75.
- Cheney, G. (1983a). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheney, G. (1983b). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of speech*, 69(2), 143-158.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Communication Studies*, 38(1), 1-15.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human relations*, 55(9), 1117-1137.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605.
- Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.

Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation, and ventriloquism*.

Amsterdam: John Benjamins.

Cooren, F. (2015). *Organizational discourse: Communication and constitution*. London: Polity.

Cooren, F., & Fairhurst, G. T. (2009). Dislocation and stabilization. Dans L. L. Putman, & A. M.

Nicotera, *Building theories of organization: The constitutive role of communication*

(p.117-152). New York: Routledge

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and

organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization*

Studies, 32(9), 1149-1170.

Cooren, F., & Robichaud, D. (2010). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean, & L.

Bonneville (dir.), *la communication organisationnelle* (p. 140-175). Montreal:

Chenelière.

Cooren, F., Brummans, B. H., & Charrieras, D. (2008). The coproduction of organizational

presence: A study of Médecins Sans Frontières in action. *Human Relations*, 61(10), 1339-

1370.

Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of individual and organizational identities. *Annals of*

the International Communication Association, 17(1), 193-221.

Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). *Organizational Images and Member*

Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi:10.2307/2393235

Fairhurst, G. T., & Cooren, F. (2004). Organizational language in use: Interaction analysis,

conversation analysis, and speech act schematics. Dans D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, &

- L. Putnam (dir.), *The Sage handbook of organizational discourse* (p.131-152). London/ Thousand Oaks/ New Delhi: Sage publications
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Garcia, P., & Hardy, C. (2007). Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 363-383.
- Giroux, N. (2002). La gestion discursive des paradoxes de l'identité. Dans I. Dostaler, H. Laroche & O. Boiral (dir.), *Perspectives en management stratégique* (Vol. 8, pp. 133-163). Paris : Éditions Management et Société.
- Glynn, M. A. (1998). Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify. Dans D. Whetten, & P. Godfrey (dir.), *Identity in organisations : Building theory through conversations* (p. 238-244). Thousand Oaks: Sages publications.
- Gossett, L.M. (2002). kept at arm's length: questioning the organizational desirability of member identification. *Communications Monographs*, 69(4), 385-404.
- Groleau, C. (2006). One Phenomenon, Two Lenses: Apprehending Collective Action From the Perspectives of Coorientation and Activity Theories. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 157-177). Mahwah: Lawrence Erlbaum.

- Groß, C., & Jung, N. (2009). Challenging the Conventional Wisdom on 'Enterprise': Control and Autonomy in a Direct Selling Organisation. *Management Revue*, 20(4), 348-372. Répéré à: <http://www.jstor.org/stable/41783627>
- Groß, C. (2010). Spiritual Cleansing: A Case Study on how Spirituality Can Be Mis/used by a Company. *Management Revue*, 21(1), 60-81. Répéré à: <http://www.jstor.org/stable/41783637>
- Güney, S. (2006). Making sense of a conflict as the (missing) link between collaborating actors. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, (p. 5-77). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the "whole person:" integrating affect, behavior, and cognition. Dans D. Whetten, & P. Godfrey (dir.), *Identity in organisations : Building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sages publications.
- Hecht, M. L. (1993). 2002—a research odyssey: Toward the development of a communication theory of identity. *Communications Monographs*, 60(1), 76-82.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
doi:10.5465/AMR.2000.2791606
- Jewitt, C. (2012). *An introduction to using video for research* (NCRM Working paper). National Centre for Research Methods, Institute of Education, London. Répéré à: http://eprints.ncrm.ac.uk/2259/4/NCRM_workingpaper_0312.pdf

- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of organizational Behavior*, 32(3),
- Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological review*, 65(5), 296. 413-434.
- Katambwe J., (2015). Processus et modèles organisants : apports de la perspective dialogique à la constitutionnalité communicationnelle des organisations. *Actes du colloque international Org & Co, Toulouse*, 232-249.
- Kaufman, H. (1960). *The forest ranger: A study in administrative behavior*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Koehn, D. (2001). Ethical issues connected with multi-level marketing schemes. *Journal of business ethics*, 29(1-2), 153-160.
- Koschmann, M. A. (2013). The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration. *Management Communication Quarterly*, 27(1), 61-89.
- Kuhn, T., & Nelson, N. (2002). Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 5-38.
- Larkey, L., & Morrill, C. (1995). Organizational commitment as symbolic process. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 59(3), 193-213.
- Larson, G. S., & Pepper, G. L. (2003). Strategies for managing multiple organizational identifications: A case of competing identities. *Management communication quarterly*, 16(4), 528-557.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. New: York Oxford University Press.

- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Lutgen-Sandvik, P., & McDermott, V. (2008). The constitution of employee-abusive organizations: A communication flows theory. *Communication Theory*, 18(2), 304-333.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychologie*, 48 (2), 309-333.
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1/2) Repéré à <http://www.cios.org/ejcpublish/010/1/01017.html>
- Maurel, D. (2010). Sense-making: un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication. langages, information, médiations*, (35), 31-46.
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60, 393-404.
- Putman. L.L., Nicotera A.M., & McPhee, R. D. (2009). Introduction: communication constitutes of organization. Dans L. L. Putman, & A. M. Nicotera, *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (p.1-19). New York: Routledge
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. Dans D. Whetten, & P. Godfrey (dir.), *Identity in organisations : Building theory through conversations* (p.171-207). Thousand Oaks: Sages publications.

- Pratt, M. G. (2000a). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pratt, M. G. (2000b). Building an ideological fortress: The role of spirituality, encapsulation and sensemaking. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6(1), 35-69.
- Pratt, M. G., & Barnett, C. K. (1997). Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques: Promoting Change through 'Safe' Ambivalence. *Management Learning*, 28(1), 65-88.
- Pratt, M. G., & Rosa, J. A. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management journal*, 46(4), 395-418.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 217-233.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Sass, J. S., & Canary, D. J. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 55(3), 275-293.
- Sellers, R. M., Smith, M. A., Shelton, J. N., Rowley, S. A., & Chavous, T. M. (1998). Multidimensional model of racial identity: A reconceptualization of African American racial identity. *Personality and social psychology review*, 2(1), 18-39.
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.

- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication*. New Jersey: Pearson Éducation.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (3e éd.). New York: Free Press.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Srivastava, P., & Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8, 76–84.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology intergroup relations* (p.77-98). Londre: Academic Press
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Taylor, J. R. (2000). Thinking about organization in a new way: An inquiry into the ontological foundations of organization. *Electronic Journal of Communication*, 10(1). Repéré à <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01015.html>
- Taylor, J. R. (2006). Coorientation: A conceptual framework. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical*

- explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 141-156). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R. (2009). Organizing from the bottom up. Dans L. L. Putman, & A. M. Nicotera, *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (p.153-186). New York: Routledge
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization. Communication as site and surface*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413.
- Thorne, B. (1993). *Gender play: Girls and boys in school*. Rutgers University Press.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Traverso, V. (2009). *L'analyse des conversations*. Paris : Editions Armand Colin.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. Dans R. D. McPhee & P. K. Tompkins (dir.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (p. 179-210). Beverly Hills: Sage.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*, 2, 77-122.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: Random House.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weierter, S. J. (2001). The organization of charisma: Promoting, creating, and idealizing self.
Organization Studies, 22(1), 91-115.

Annexe 1

Les tableaux qui suivent présentent les résultats de ma grille d'analyse réalisée suite au codages des retranscriptions des réunions. Le premier tableau met en relief de manière synthétique tout ce qui tend à être valorisé dans les discours des locuteurs. Quant au second, il présente tout ce que les locuteurs cherchent à écarter de la définition de la consubstantialité. Les couleurs identiques représentent les idées se trouvant dans des catégories distinctes, qui sont toutefois similaires ou intrinsèquement liées.

Qu'est-ce qu'on valorise ?					
Belief	Dream, goal	Helping others	The positivity	A better self	Work as a team
<p>Belief in products our products work wonders, this make us look at the business in a new light p.8 No matter the background, as long as you are willing to use the products, you will succeed one day. P.20</p>	<p>Looking for change 1. already unsatisfied of status quo p.11 p.21 p.46 p.65 p.77 p.124 2. Make you doubt your current way of living. P.124 3. A second chance and a new better life p.75, p.74</p>	<p>Help my partners succeed <i>1. we rarely talk about our success, instead we emphasis on the success of our partners, see Put your partners before yourself</i> <i>2. (for successful people) we are the example to help others succeed, so leaving the business would be irresponsible p.48, p.49</i></p>	<p>Be grateful 1. to your leaders and your partner who helped you - How to pay them back: just continue building up your business p.115 p.50, p.93, p.65 2. to your uplines who didn't help you: you count on yourself and grow faster 3. to downlines in your network: so, you don't take the money and leave, you continue building your business p.115 4. to the system which gives us a platform to learn and to grow p.94</p>	<p>You are not good enough 1. upline doesn't want to help you, you don't worth their time yet. 2. bad relationship with your uplines, you are just a follower, not competent enough to have your own team. P.30, p. 88 3.can't find a good partner, because you are not good enough to attract good people. p.116 4. something wrong in your team, you are the problem, the most important variable p.50, p.78 5. You don't succeed, you don't follow the system p.103 p.108</p>	<p>Put your partners before yourself 1. Help my partners achieve their dreams is the most important thing, more important than my personal loss and gain. P.25 as long as my partners can succeed, I can be a bad person p.54 2. your success is defined by your partners' success p.89 the more you dedicated yourself to your partners, the more likely you will succeed. p.55</p>

Qu'est-ce qu'on valorise ?					
Belief	Dream, goal	Helping others	The positivity	A better self	Work as a team
<p>Belief in the system:</p> <p>1. The company is smarter than us, you don't need to think of anything new, you just need to follow p.33, p.60, p.76 p.133</p> <p>2. System is proven, if you don't succeed yet, you don't work hard enough, or you don't follow the system p.103 p.108</p>	<p>Fight for a good cause, for something bigger than us</p> <p>1. we recruit in order to teach others, to mobilize others to fight the war against disease with us p.9</p> <p>2. doing MA is doing good deeds p.119 metaphor: Jesus preaches the gospel p.28</p>	<p>Help my potential partners by giving them an opportunity to succeed and pursue their dreams (recruitment) p.28, p.74, p.77</p>	<p>Glass half full</p> <p>1. Only think well of your partners, let go of his problems p.82, p.102</p> <p>2. Only focus on the bright side, listen to the good things p.37 p.88</p> <p>3. Focus on the solutions not the problems p.82</p> <p>Focus on what you want, not what you want to get rid of p.82 p.125</p>	<p>Personal development p.74, p.77, p.92</p> <p>1. In MA university learn about people, deal with people, cooperate with different people p.63(school metaphor also see p.118), communicate with people p.94</p> <p>2. public speaking p.73 p.94</p> <p>3. knowledge p.127</p>	<p>Team work</p> <p>1. One team, one direction, one dream p.94, p.10</p> <p>2 you can't succeed on your own, it's a teamwork p.115 p.116</p> <p>3. Everyone does a little bit, union fait la force p.65</p>
<p>Belief in successful people in this business :</p> <p>I never miss an opportunity to take pictures with successful people and hang them in basement p.118</p> <p>The shortcut to success in this business is to do exactly what the successful people did p.122 p.34 p.133</p>	<p>I want to be like "them": the successful people we see in this business p.74</p> <p>1. Seeing XXX going from 7500 per month to 15000 per month in a year helps me make up my mind p.132</p> <p>2. See my photo on the cover of our magazine, go on stage and get rewarded p.119</p>	<p>Help others lead a healthier life (sales of products) p.14, p.17, p.22, p.31, p.35</p>	<p>Say no/ forget the negative thoughts, never think of giving up p.49</p> <p>when you truly believe, you will completely refuse negativity p.55</p> <p>Stop others from saying negative things about the company p.22</p> <p>You stay negative for too long, you have to pay for that p.112</p> <p>Towards your downlines, you don't have the right to be negative p.87</p>	<p>Success in both MA and his career</p> <p>Experience and skills I learned from MA make me succeed in my / any career too p.54, p.72, p.113</p>	<p>Affections</p> <p>1. A big loving family, Family metaphor p.14, p.65, p.94</p> <p>your upline is closer than your mother (p.29)</p> <p>My downlines are like my children (p.87)</p> <p>2. friendship with mind-liked people p.67</p>

Qu'est-ce qu'on valorise ?					
Belief	Dream, goal	Helping others	The positivity	A better self	Work as a team
<p>As long as you believe, nothing will be a problem:</p> <p>Ex: when you truly believe, you will completely refuse negativity p.55, Recruit depends on your attitude, on how much do you believe p.99 Without belief, you achieve nothing p.28</p>	<p>It's only a matter of willingness</p> <p>1. it's not about if you can, but if you really want. P.32 p.63</p> <p>2. dream big, achieve big p.32</p> <p>3. Know your why, your passion, your desire, then you will not be defeated by difficulties p.96</p>	<p>your upline truly help you, no competition between partners p.19</p> <p>Your uplines may say things that hurt you, your relationship may be bad, but no matter what you upline did, he did it with good intention to help you succeed. Be grateful P.27, p.29, p.88</p>	<p>Self- motivated</p> <p>1. The right person is self-motivated and overcomes difficulties on his own p.36</p> <p>Keep telling yourself that you can p.37</p> <p>Always believe in yourself, encourage yourself p.96</p> <p>2. a leader should know how to recharge himself, to heal on his own p.100</p> <p>3. don't easily feel discouraged when having setbacks p.62</p>	<p>Learn from 0. Learn from everyone, even from your downlines or newcomers p.26 (also see Previous Experiences in next illustration)</p>	<p>Support:</p> <p>I can count on</p> <p>1. other distributors. I'm not alone, I can ask for their help</p> <p>2. the training system who teaches me how to succeed (also see Belief in system)</p>
	<p>Help more people (see next column)</p>		<p>Building a business is not supposed to be easy</p> <p>struggles, pain are how it should be p.111 p.84</p>		
			<p>Always have faith (see first column)</p>		

Qu'est-ce qu'on ne valorise pas				
Money	Your way of doing business	Think too much	Outsiders' opinions	Skills
<p>Money is not the reason</p> <p>1. I didn't stay in the business because of the money, I'm grateful and responsible for my partners p.115</p> <p>2. I didn't quit when I wanted to, because It's not about the money, it's about keeping my own promises p.80</p>	<p>Your experience as an employee doesn't work in this business, you learn from zero P29, p32</p>	<p>Just do it p.97</p> <p>Just do it before figuring it all out, thinking it through is a waste of time p.53</p>	<p>1. family</p> <p>They don't support you because they don't understand p.45 p.91 They will eventually change their mind p.34</p> <p>2. People talking you out of it don't listen, they slow you down on your way to success p.46</p> <p>3. people who refuse you</p> <p>Don't feel hurt, it is not your problem but their lose, they don't understand p.44</p>	<p>If you believe enough, you want it enough, you have the right attitude, skills don't matter, you can always learn</p>
<p>Money is less important than</p> <p>1. Help my partners achieve their dreams, which is the most important, I don't care if make less money p.25</p> <p>2. how much I grow, I'm not grateful for the money, but for how much I grow in MA, so I can make this money anywhere p.113</p> <p>Also see Success in both MA and any career</p>	<p>Don't be creative, don't innovate, just follow and copy p.122 p.44</p> <p>You learn in the system, pass it to your downlines, they pass it to their downlines p.108</p>	<p>Overthinking is a problem</p> <p>don't be too careful, all the obstacles come from yourself p.27</p>	<p>Don't think about it, we just try to help</p> <p>Don't think how others will think of you, just focus on what you have to do. P.27</p> <p>(also see help others)</p>	<p>See <u>As long as</u> you believe, nothing will be a problem, and It's <u>only</u> a matter of willingness</p>
<p>We all will make money sooner or later</p> <p>We are all going to make it, metaphor a brand-new car p.65</p>			<p>From scared of what others may think to not any more</p> <p>don't want to tell others before, bring friends to convention now p.61, p.13, p.94</p>	

Annexe 2



Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)

11 avril 2019

Objet: Approbation éthique – « L'identification organisationnelle dans une entreprise de vente multiniveau : une approche communicationnelle »

Mme Zibu Zhou,

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) a étudié le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat. Nous vous invitons à faire suivre ce document au technicien en gestion de dossiers étudiants (TGDE) de votre département.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CERAH tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Pierre Martin, président
Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)
Université de Montréal

c. c. Gestion des certificats, BRDV
François Cooren, professeur titulaire, FAS - Département de communication

p. j. Certificat #CERAH-2019-053-D

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-6
Montréal QC H3V 1A2

Téléphone : 514-343-5925
cerah@umontreal.ca
www.umontreal.ca

Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.

Projet	
Titre du projet	L'identification organisationnelle dans une entreprise de vente multiniveau : une approche communicationnelle
Étudiante requérante	Zibu Zhou , candidate à la maîtrise, FAS - Département de communication
Sous la direction de:	François Cooren, professeur titulaire, FAS - Département de communication, Université de Montréal
Financement	
Organisme	Non financé

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au Comité qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au Comité.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du Comité.

Pierre Martin, président
Comité d'éthique de la recherche en arts et
humanités (CERAH)
Université de Montréal

11 avril 2019
Date de délivrance

1er juin 2020
Date de fin de validité

1er juin 2020
Date du prochain suivi